

**Калашнікова Світлана Андріївна,**  
кандидат наук з державного  
управління, доцент,  
проректор з науково-методичної  
та інноваційної роботи  
Київського університету  
імені Бориса Грінченка

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ-ЛІДЕРІВ**

*У статті презентовано досвід модернізації програм професійної підготовки керівників навчальних закладів, здійсненої у Київському університеті імені Бориса Грінченка на основі запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів.*

**Ключові слова:** професійна підготовка, керівник навчального закладу, управлінець-лідер, концептуальні засади, лідерство.

### **Актуальність проблеми та мета статті**

Одним із ключових факторів забезпечення ефективності реформування освітньої сфери є професіоналізація управління освітою, зокрема шляхом професійної підготовки керівників навчальних закладів. Становлення системи управління освітою та її професіоналізація тісно пов'язані із процесами соціально-політичного та економічного розвитку нашої держави та еволюцією теорії та практики соціального управління. Професіоналізація управління освітою – важливий пріоритет державної політики, актуальність якого констатується у: Законі про освіту, Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), Національній доктрині розвитку освіти, Указі Президента України № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного

розвитку освіти в Україні» та інших нормативно-правових актах. Аналіз зазначених документів на предмет відображення у них стратегічних орієнтирів щодо професіоналізації управління освітою виявив такі положення:

– Стратегічне завдання реформування освіти в Українській державі – виведення освіти в Україні на рівень освіти розвинутих країн світу шляхом докорінного реформування її концептуальних, структурних і організаційних засад. Одним із основних шляхів реформування системи управління освітою є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю [1].

– Одне із ключових завдань щодо розвитку освіти України – запровадити нові управлінські механізми. Модернізація управління освітою передбачає: запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; демократизація процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; виховання лідерів у сфері освіти [2].

Професійна підготовка керівників навчальних закладів в Україні здійснюється у системі вищої та післядипломної освіти відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти України «Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.00009 «Управління навчальним закладом»» [3] (далі – Стандарт). Діючий нині вітчизняний Стандарт затверджено Міністерством освіти і науки України у лютому 2006 року. Стандартом визначено цілі та зміст професійної підготовки, а також вимоги до фахівця кваліфікації 12 «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)». До переліку посад зазначеної кваліфікації належать керівники навчальних закладів усіх рівнів освіти – від вищої до дошкільної та позашкільної. До об'єктивних чинників, які впливають на рівень компетентності керівників навчальних закладів, Стандартом віднесено наявність вищої освіти та стаж педагогічної діяльності (не менше п'яти років). Важливо підкреслити, що Стандарт використовує окремі засади компетентісно орієнтованого підходу, зокрема, у документі констатується

актуальність вимог до компетентності керівника навчального закладу, яка розглядається як «необхідний обсяг і рівень знань та досвіду у певному виді діяльності» [3, с. 6].

Стандарт окреслює, по суті, діюче контекстне поле для професійної підготовки керівників навчальних закладів в Україні. Аналіз документу на предмет його спрямування на формування лідерських компетенцій у керівників навчальних закладів, що є актуальним у ракурсі нашого дослідження, дозволив виявити пені особливості та зробити важливі висновки.

По-перше, констатуємо, що Стандарт зорієнтований на адміністративно-менеджерську парадигму управління. Це підтверджується, зокрема, розумінням управлінської функції як такої, що «спрямована на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку систем завдяки інформаційному обмінові» [3, с. 5]. При цьому останнє здійснюється шляхом зворотного зв'язку (від об'єкту управління) та у вигляді директивних рішень (до об'єкту управління). Крім того, у переліку функцій керівника навчального закладу, окресленому Стандартом, явно домінуючими є функції адміністративно-контролюючого спрямування. Освітньо-професійна програма підготовки – складова Стандарту – при визначенні обов'язкового змісту модулів фіксує їх орієнтацію на зміст умінь (тобто констатуємо домінування вміннєвих компетенцій).

Поряд із цим у документі ідентифікується низка параметрів, які дозволяють забезпечити орієнтацію професійної підготовки керівників навчальних закладів на розвиток лідерських компетенцій. Зокрема, серед переліку визначених Стандартом виробничих функцій можна виділити такі, що корелюються (частково) із функціями профілю управлінця-лідера, а саме:

Визначення напрямів розвитку навчального закладу.

– 2.09. Організація дій щодо розвитку персоналу навчального закладу.

– 2.12. Моніторинг реалізації, обраної навчальним закладом стратегії розвитку.

– 2.17. Формування корпоративної культури навчальної закладу.

– 4.02. Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності в колективі працівників навчального закладу.

Особливо цінним у світлі предмету нашого дослідження є наявність у Стандарті орієнтації на самоусвідомлення фахівцем власної ефективності та саморозвиток керівника у межах реалізації ним таких виробничих функцій:

– 4.03. Організація власної управлінської праці.

– 4.04. Самоаналіз та корегування особистої діяльності як складової колективної діяльності.

– 4.05. Самоаналіз та корегування особистої діяльності.

Орієнтація на розвиток саме поведінкових компетенцій керівника навчального закладу (хоча у документі відсутня їхня ідентифікація як таких) забезпечується шляхом включення до освітньо-професійної програми рекомендованих: змістовного модуля «Психологія управління»; навчальної дисципліни «Психологічні аспекти в управлінні навчальним закладом»; блоку «Психічний і психофізіологічний тренінг».

Узагальнюючи результати здійсненого аналізу Галузевого стандарту вищої освіти України «Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.00009 «Управління навчальним закладом», зазначимо, що у напрямі їх удосконалення з метою орієнтації на профіль (рамки компетенцій) управлінця-лідера та спрямування на реалізацію управлінської парадигми – лідерства, є необхідним:

– посилення світоглядно-філософського аспекту підготовки;

– включення до освітньо-професійної програми змістовних модулів з лідерства (основи лідерства, індивідуальне лідерство, організаційне лідерство, стратегічне лідерство, інноваційне лідерство, освітнє лідерство, глобальне лідерство);

– зменшення акценту адміністративно-контролюючих функцій;

– доповнення Стандарту шляхом визначення необхідних поведінкових компетенцій;

– відображення у змісті випереджаючого контенту – модулів,

зорієнтованих на висвітлення сучасних тенденцій розвитку освітньої сфери, провідного педагогічного й управлінського досвіду, освітньої політики та реформ.

Найбільш суттєвим недоліком діючого Стандарту вважаємо його «переобтяжливість», пов'язану із деталізацією змісту навчання при одночасній відсутності узагальнюючого концептуального орієнтира у вигляді профілю (рамки компетенцій) керівника навчального закладу. Така ситуація веде до формалізації професійної підготовки керівників навчальних закладів в Україні та її неузгодженості із концептом діючої освітньої політики.

Здійснений аналіз вище зазначених нормативних документів, а також наукових праць вітчизняних учених (В. Береки, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Н. Клокар, Л. Кравченко, Д. Прасол, А. Светлорусової, Т. Сорочан та ін.) [4-11] дозволив виявити базові параметри сучасного стану професійної підготовки керівників навчальних закладів в Україні, а також констатувати, що:

– *Професійна підготовка керівників навчальних закладів визначається нами як процес набуття (розвитку) професійних компетенцій з метою підвищення управлінської компетентності як здатності ефективно виконувати професійну діяльність з управління навчальним закладом.*

– Професійна підготовка керівників навчальних закладів реалізується засобами формальної, неформальної та інформальної освіти.

– Професійна підготовка керівників навчальних закладів в Україні здійснюється через програми вищої освіти, підвищення кваліфікації та у міжкурсовий період, а також у межах так званих «шкіл резерву».

– Результатом професійної підготовки керівників навчальних закладів є професійний розвиток – розвиток професійної компетентності.

Вище зазначене засвідчує актуальність проблеми модернізації діючих програм підготовки керівників навчальних закладів через спектр нової управлінської парадигми – лідерства.

*Мета статті* – представити досвід Київського університету імені Бориса Грінченка щодо експериментального запровадження концептуальних

засад професійної підготовки управлінців-лідерів у програми підготовки керівників навчальних закладів.

### **Основна частина.**

Процес модернізації програм професійної підготовки у Київському університеті імені Бориса Грінченка був розпочатий у вересні 2007 року (на той час університет іменувався як Київський міський педагогічний університет імені Б.Д. Грінченка) та триває до цього часу. Одним із організаційних результатів імплементації стало відкриття у 2008 році Інституту лідерства і соціальних наук як структурного підрозділу Університету. В основу процесу реновації вище зазначених програм покладено кілька вихідних положень, а саме:

- передумовою ефективного функціонування навчального закладу в умовах суспільної турбулентності є його постійний організаційний розвиток, що базується на професійному розвитку персоналу освітньої установи;
- організаційний розвиток навчального закладу починається з професійного розвитку його керівника та завершується при його відсутності роботи керівника над своїм розвитком;
- метою професійного розвитку керівників навчальних закладів є усвідомлення ними необхідності прогресивних змін, готовність до пошуку нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку;
- результатом професійної підготовки керівників навчальних закладів підвищення їх лідерського потенціалу.

При оцінюванні результатів експериментального запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів [12] у програми підготовки керівників навчальних закладів до уваги взяті показники кількох рівнів за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна, а саме:

- *Рівень 1.* Реакція і ступінь задоволеності учасників.
- *Рівень 2.* Процес і результати навчання.
- *Рівень 3.* Вплив на практичну діяльність.

- 6-й тип показників – нематеріальні бенефіції від навчання – зміни в організаційній культурі.

**Модернізація програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва.** У Київському університеті імені Бориса Грінченка підвищення кваліфікації щорічно проходить 330-370 керівників навчальних закладів м. Києва, які належать до різних категорій. Станом на вересень 2007 року підвищення кваліфікації здійснювалося у формі традиційних очних курсів обсягом 108-216 годин (залежно від категорії). Кожна категорія навчалася за окремою програмою відповідно до затвердженого навчального плану. У межах же окремої категорії всі учасники незалежно від їх рівня та професійного досвіду отримували однаковий набір освітніх послуг. Здійснений протягом вересня – грудня 2007 року аналіз потреб керівників навчальних закладів м. Києва засвідчив наявність низки критичних аспектів як результат реалізації формату програми, діючого на той час, а саме:

- Неможливість у межах традиційної системи врахувати та забезпечити орієнтацію на спектр індивідуальних навчальних потреб учасників.

- Потреба у значному розширенні видів навчальної діяльності та методів і засобів навчання задля забезпечення більш ефективного обміну практичним досвідом.

- Низький рівень інтеграції та обміну інформацією між представниками різних категоріальних груп.

- Недостатній рівень практичного спрямування навчальних курсів.

- Необхідність більш широкого представлення провідного міжнародного досвіду управління навчальними закладами.

Результатом довготривалого впливу зазначених факторів на систему підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів Києва стало домінування серед її основних характеристик таких як формальність і консервативність (закритість) і, як наслідок, пасивність і низький рівень мотивації слухачів курсів підвищення кваліфікації. Анонімне опитування показало, що 52% учасників курсів підвищення кваліфікації (яких традиційно

називають слухачами) вважають курси формальними та такими, що не приносять користь, а лише відбирають їх час. Враховуючи коефіцієнт консервативності педагогічної аудиторії по відношенню до змін можна стверджувати, що вказаний відсоток є значно більшим. Ще одним суттєвим недоліком традиційного формату підвищення кваліфікації є можливість успішно завершити курси через домовленість із викладачами, тобто без їх фактичного відвідування. На жаль, така практика була притаманна не тільки Києву, але є досить розповсюдженою в Україні.

Зазначені факти засвідчили критичну потребу модернізації програми. Основними інструментами для модернізації зазначеної програми були обрані:

- (1) концепція освітнього лідерства;
- (2) компетентісний підхід;
- (3) кредитно-модульна система організації навчання.

Законодавчим підґрунтям для реалізації процесу модернізації програми стало розроблене фахівцями Університету та затверджене у відповідному порядку Тимчасове положення про підвищення кваліфікації керівників, педагогічних та інших категорій працівників навчальних закладів м. Києва. У положенні детально описані всі параметри новоствореного формату програми. Після однорічної апробації (2008-2009 навчальний рік) Тимчасове положення було удосконалено [13; 14].

Станом на квітень 2011 року до експерименту залучено 992 учасники програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва та 33 викладачі. Дані щодо кількості учасників за роками подані у таблиці 1.

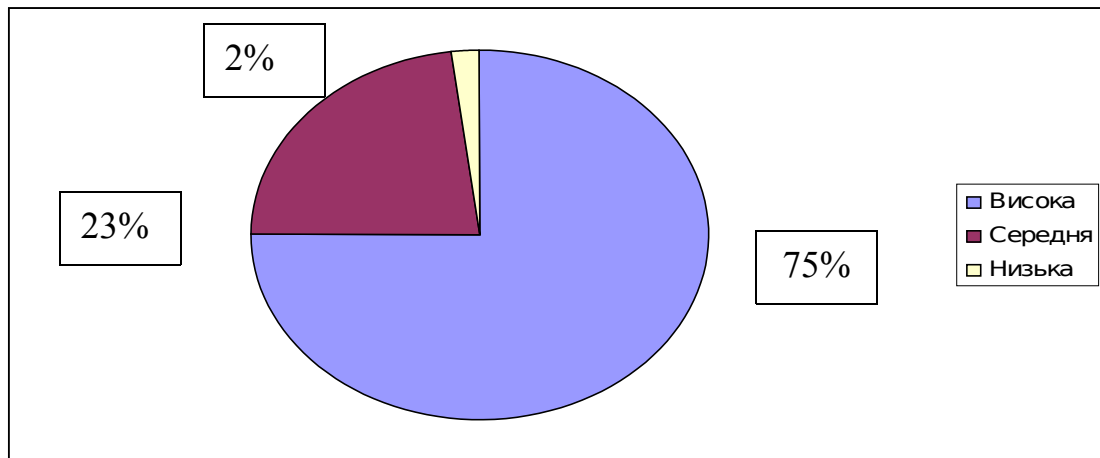
*Таблиця 1*

**Кількість учасників програми  
підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва**

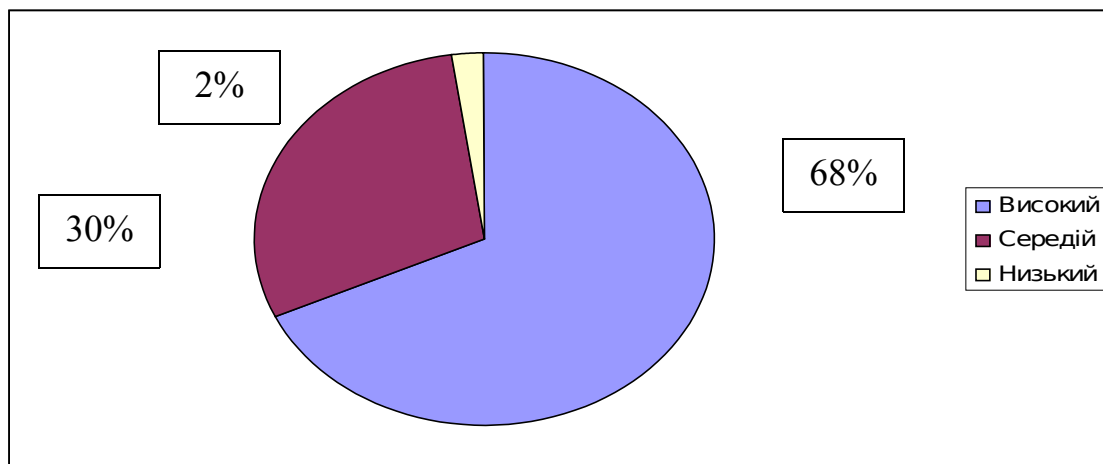
	<i>2008-2009</i>	<i>2009-2010</i>	<i>2010-2011</i>
<i>Кількість учасників програми</i>	314	326	352



Оцінку учасниками ефективності програми на рівні 1 (реакція і ступінь задоволення) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна ілюструють рис. 1 та 2.



**Рис. 1. Якість програми, % учасників**

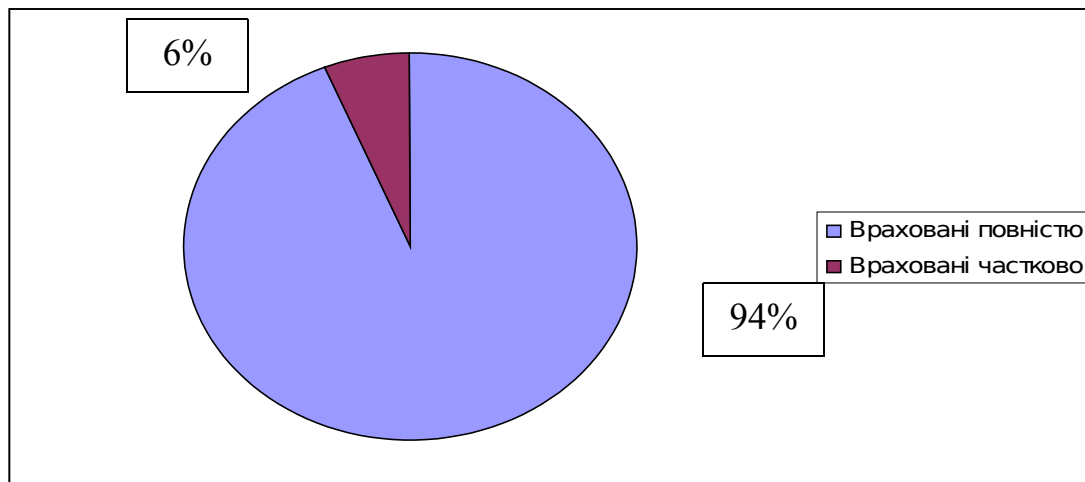


**Рис. 2. Рівень задоволення від програми, % учасників**

Вище представлені дані засвідчують, що переважна кількість учасників програми відзначають високу якість програми та високий рівень власного задоволення від участі у ній. Порівняння кількості осіб, які констатують низьку якість і низький рівень задоволення від участі у програмі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, що складає 2% учасників (7 осіб) із аналогічними даними 2007-2008 навчального року (52%) вочевидь засвідчує значне підвищення якості та ефективності програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва як результат експериментального

запровадження у програму концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів.

Для оцінки ефективності програми на рівні 2 (процес і результати навчання) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна використовувалося кілька показників, їх результати подано далі.

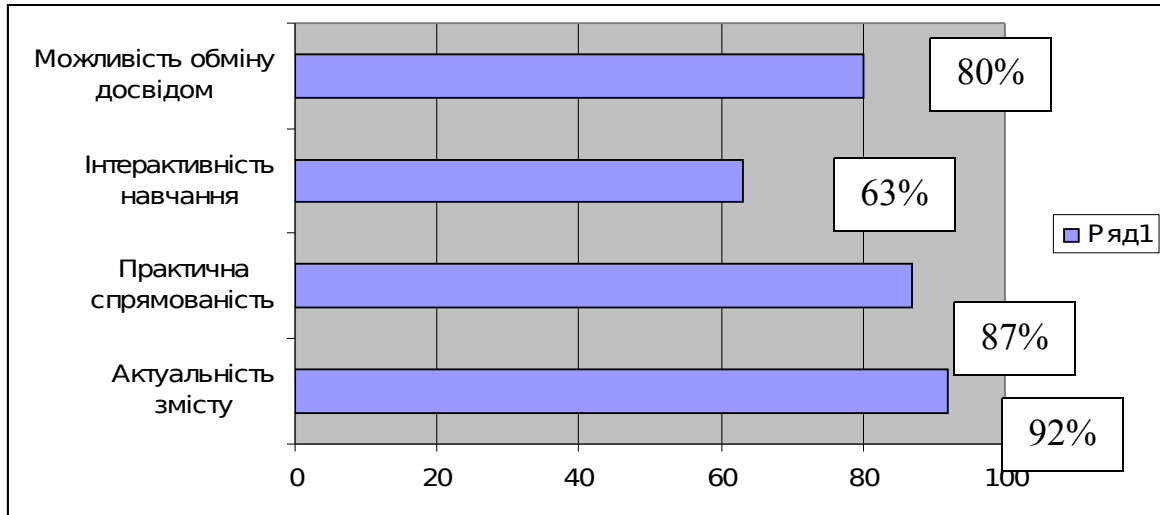


**Рис. 3. Рівень врахування особистих навчальних потреб, % учасників**

Дані рис. 3 дають підстави зробити висновок щодо особистісно-орієнтованого характеру програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва, модернізованої на основі запровадження у програму концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів.

Цікавим для порівняння із результатами даного показника є дані щодо відповіді учасників на запитання: «Чи необхідним є забезпечення у програмі можливості для учасників самостійно обирати зміст навчання?»: 15% учасників відповіли «так»; 65% – «частково»; 8% – «ні». Також дуже показовим є той результат, що понад 90% учасників програми підвищення кваліфікації на запитання «Що для Вас було найскладнішим у програмі?» відповідають: «Самостійно робити вибір». Така ситуація не викликає здивування, оскільки у традиційному форматі програм професійної підготовки керівників навчальних закладів відсутні можливості для реалізації її учасниками власної освітньої траєкторії та прояву свободи вибору, а також відповідальності за власні навчальні результати.

Оцінка різних обсягів пропонованих учасникам навчальних модулів засвідчила, що оптимальним є обсяг у 6 академічних годин (такий формат відзначило 72%). Результати оцінки учасниками ключових факторів, що забезпечують успіх програми підвищення кваліфікації, представлені на рис. 4.



**Рис. 4. Ключові фактори успіху програми, % учасників**

Вище констатовані дані засвідчують, що найбільший відгук серед запропонованих змін отримали: відображення випереджального змісту та практична спрямованість навчання, його прикладний характер.

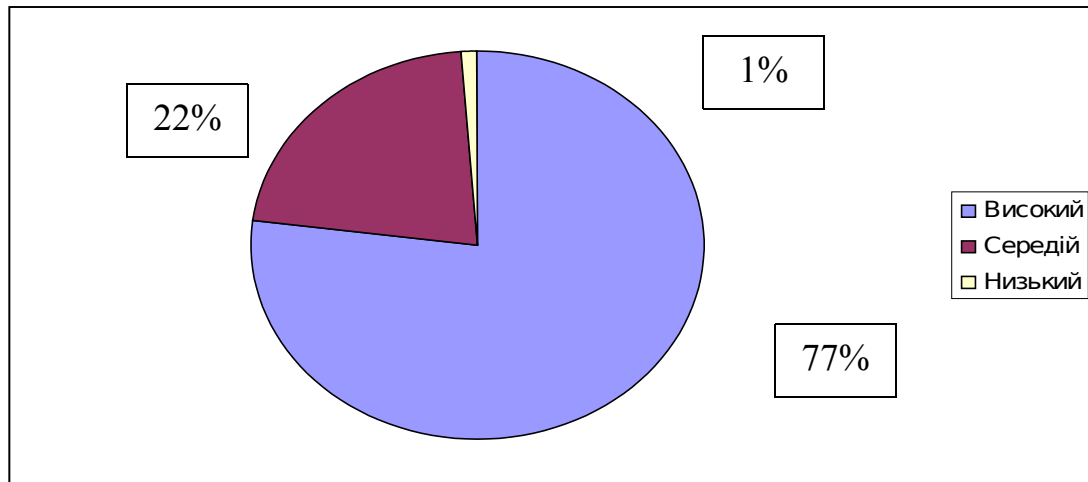
Дані, представлені у табл. 2, засвідчують загальні результати щодо успішності учасників програми. Показовим також є зростання популярності програми у період експерименту серед керівників навчальних закладів України.

*Таблиця 2*

**Результати завершення програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів**

	<i>2008-2009</i>	<i>2009-2010</i>	<i>2010-2011</i>
<i>Кількість учасників програми – киян</i>	314	326	352
<i>Кількість учасників, які не завершили програму</i>	3	4	2
<i>Кількість учасників, які завершили програму з перевищенням необхідної кількості кредитів та достроково</i>	215	254	270
<i>Кількість учасників програми – не киян</i>	7	30	100

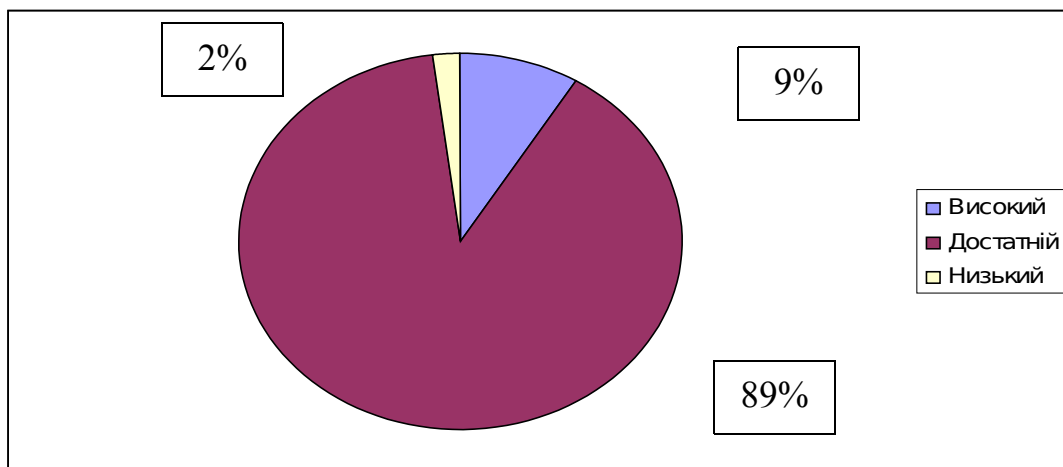
При оцінці навчальних результатів на рівні 2 використовувалися чотири основні інструменти: тести – для оцінки знанневих компетенцій; практичні завдання – для оцінки вмінневих компетенцій; самооцінка – для оцінки всіх видів компетенцій. Додатково учасникам було запропоновано оцінити рівень впливу програми на розвиток їх професійних компетенцій (рис. 5).



**Рис. 5. Вплив програми на розвиток професійних компетенцій, % учасників**

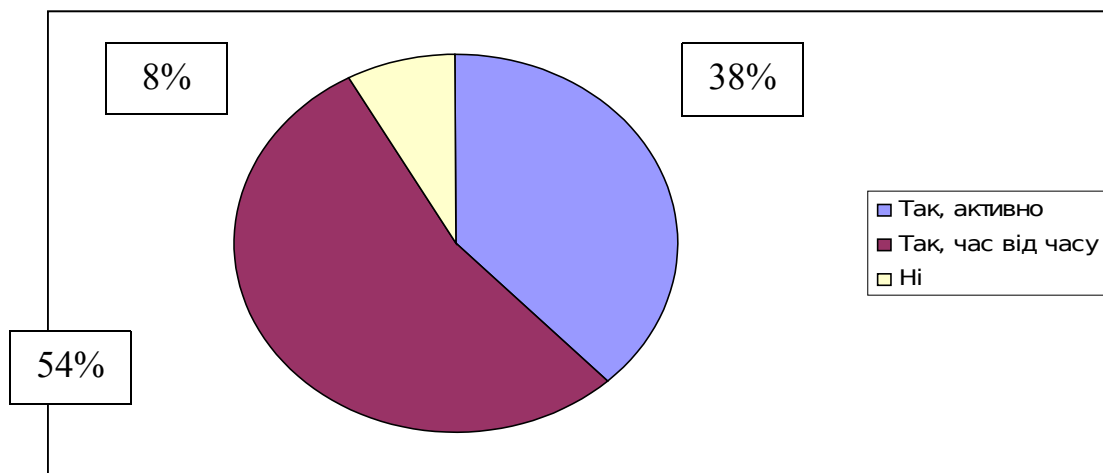
Таким чином, констатуємо висновок про високий рівень результативності навчання за програмою підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів.

При оцінці ефективності програми за рівнем 3 (вплив на практичну діяльність) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна також використовувалося кілька показників (рис. 6 та 7).



**Рис. 6. Рівень практичної спрямованості програми, % учасників**

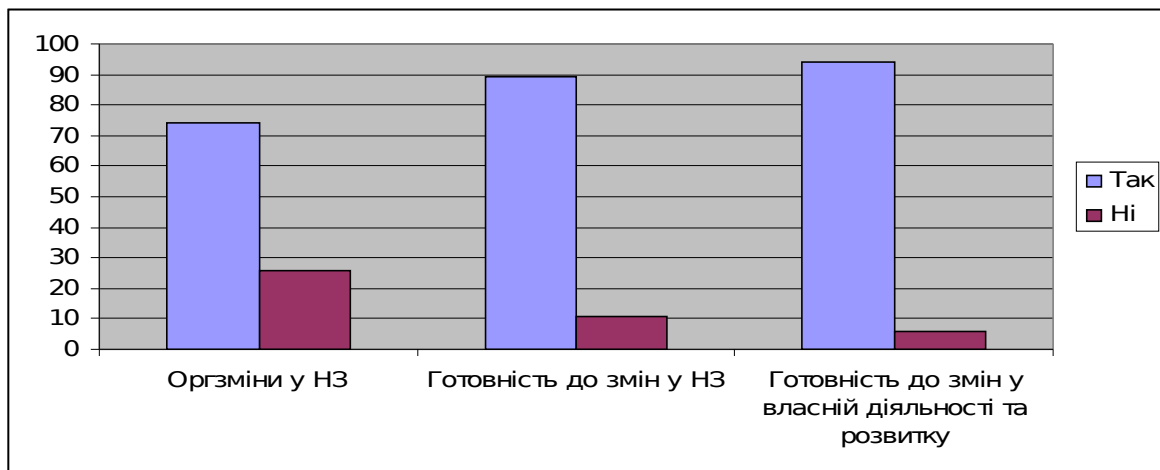
Результати відповіді учасників на запитання «Чи використовуєте Ви отримані вміння у своїй професійній діяльності?» представлені на рис. 7.



**Рис. 7. Рівень використання отриманих практичних умінь у професійній діяльності, % учасників**

При цьому всі учасники відзначили свою практичну готовність до запровадження зазначеного інструментарію. Представлені дані дають підстави стверджувати про високий рівень впливу програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва на професійну діяльність останніх.

Оцінку ефективності програм за шостим рівнем показників (зміни в організаційній культурі) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна засвідчують відповіді учасників на запитання: «Чи дала програма поштовх до запровадження організаційних змін у Вашому навчальному закладі?»; «Оцініть рівень Вашої готовності до змін у організаційній культурі Вашого навчального закладу?»; «Оцініть рівень Вашої готовності до змін у Вашій професійній діяльності та особистому розвитку?» (рис. 8).



**Рис. 8. Рівень впливу програми, % учасників**

Як бачимо з рис. 8, найбільшою у результаті виявилася власна готовність до змін та особистого розвитку.

Узагальнюючи вище зазначене, можемо констатувати, що експериментальне запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів сприяє підвищенню ефективності програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів та забезпечує її високу якість.

**Модернізація програми підготовки магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом».** Станом на вересень 2007 року зазначена програма реалізовувалася у заочному форматі з використанням традиційних видів навчальної діяльності (начитка лекцій, самостійна робота, консультації) і незначним відсотком годин, відведених на практичні заняття. Показовим щодо популярності такого формату програми є той факт, що при наявному ліцензійному обсязі у 50 осіб кількість студентів у період з 2006 до 2008 року не перевищувала 20 осіб. Анонімне анкетування студентів програми 2006-2007 (20 осіб) та 2007-2008 (19 осіб) навчальних років, здійснене з метою оцінки якості програми, засвідчило, що 60% учасників вважали програму неефективною. Зазначені факти стали підставою для здійснення модернізації магістерської програми за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

Розроблення моделі для реновації зазначеної програми спиралося на аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду, а також апробацію низки організаційних аспектів – від тривалості сесій до внутрішнього стандарту комплексу навчально-методичних матеріалів [15-16]. До основних переваг запровадженої в Університеті змішаної моделі реалізації магістерської програми за спеціальністю «Управління навчальним закладом» слід віднести: оперативне оновлення змісту навчальної програми; індивідуалізацію та диференціацію процесу навчання з урахуванням професійних потреб і особливостей кожного студента; високий рівень навчально-методичного та інформаційно-технологічного забезпечення; динамічність програми (тривалість навчання становить 1 рік і 2 місяці).

У процес апробації нової моделі залучено 170 учасників програми та 27 викладачів. Дані щодо учасників за роками подані у табл.3.

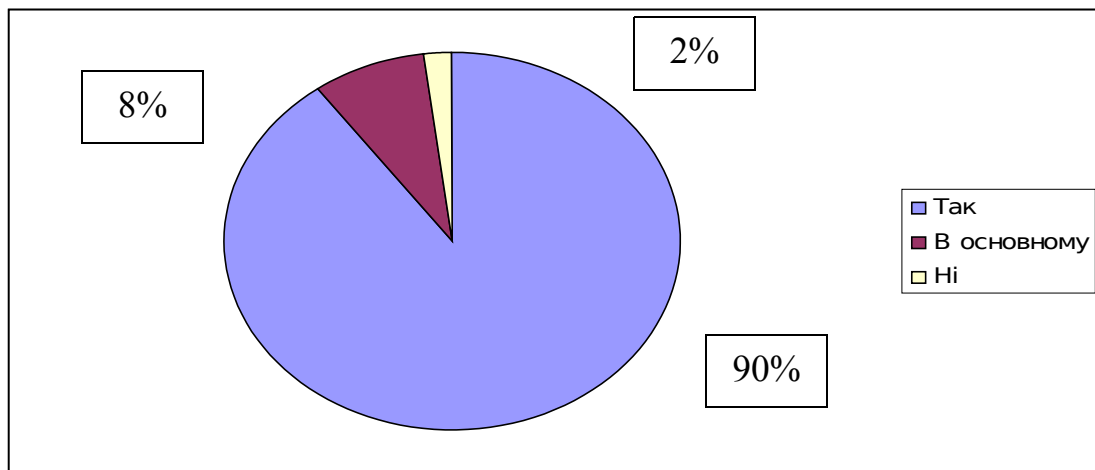
Таблиця 3

**Кількість учасників магістерської програми  
за спеціальністю «Управління навчальним закладом»**

	<i>2008-2009</i>	<i>2009-2010</i>	<i>2010-2011</i>
<i>Кількість учасників програми</i>	75	50	50

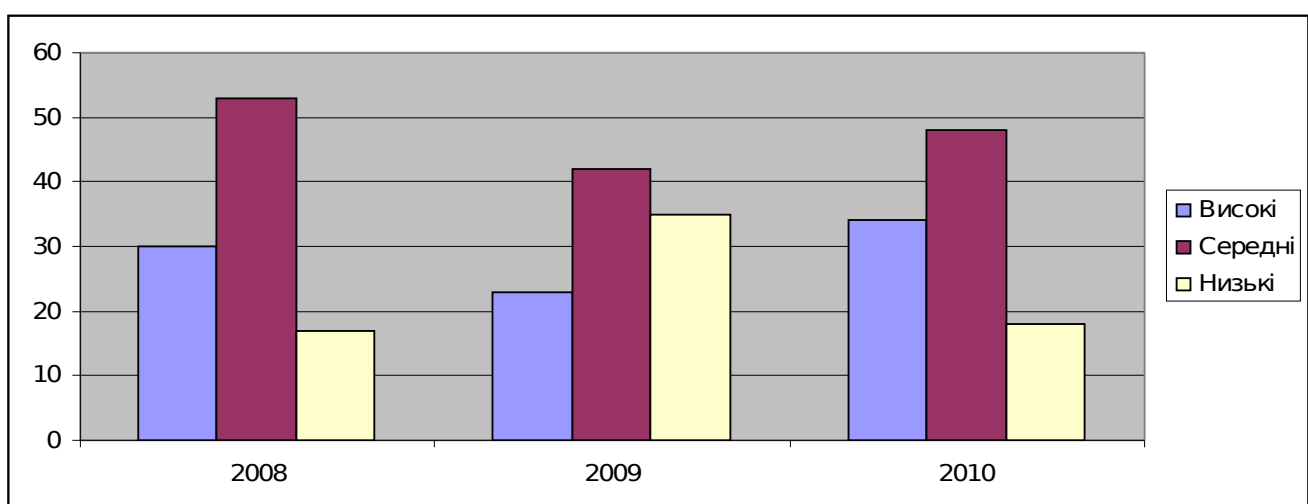
Варто підкреслити, що при запровадженні нововведень у програму підготовки магістрів констатувалося значне збільшення бажаючих навчатися за програмою. Це привело до потреби збільшення ліцензованого обсягу у 2008-2009 навчальному році до 75 осіб (як вже зазначалося попередньо, кількість учасників програми до 2008-2009 навчального року не перевищувала 20 осіб) і виведення його на рівень 50 осіб у наступні роки.

Оцінку учасниками ефективності програми на рівні 1 (реакція і ступінь задоволення) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна ілюструє рис. 9.



**Рис. 9. Рівень задоволення очікувань від програми, % учасників (відповідь учасників на запитання «Чи виправдалися Ваші очікування від програми?»)**

Для оцінки ефективності програми на рівні 2 (процес і результати навчання) за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна при оцінці навчальних результатів використовувалися чотири основні інструменти: тести – для оцінки знаннєвих компетенцій; практичні завдання – для оцінки вміннєвих компетенцій; метод «360°» – для оцінки поведінкових компетенцій; самооцінка – для оцінки всіх видів компетенцій. Усереднені дані щодо результатів навчання представлені на рис. 10.



**Рис. 10. Навчальні результати учасників магістерської програми**



Для оцінки рівня розвитку поведінкових компетенцій використовувався метод «Оцінка 360°». Усереднені дані щодо розвитку поведінкових компетенцій, визначених у профілі управлінця-лідера, представлені за допомогою діаграми «павутинки» (рис. 11).



**Рис. 11. Результати оцінки поведінкових компетенцій учасників програми**

Дані засвідчують, що:

- достатньо розвиненими вже до початку навчання за програмою в учасників є такі поведінкові компетенції, як спрямованість на розвиток, відповідальність, цілеспрямованість, духовність, інновативність, людяність;

- потребують особливого акценту у процесі розвитку такі поведінкові компетенції як емоційний інтелект, прогностичність, позитивізм, цілісність, адаптивність, проактивність;

- отримали найбільший розвиток у процесі навчання такі поведінкові компетенції як прогностичність, адаптивність, емоційний інтелект, проактивність, позитивізм, цілісність.

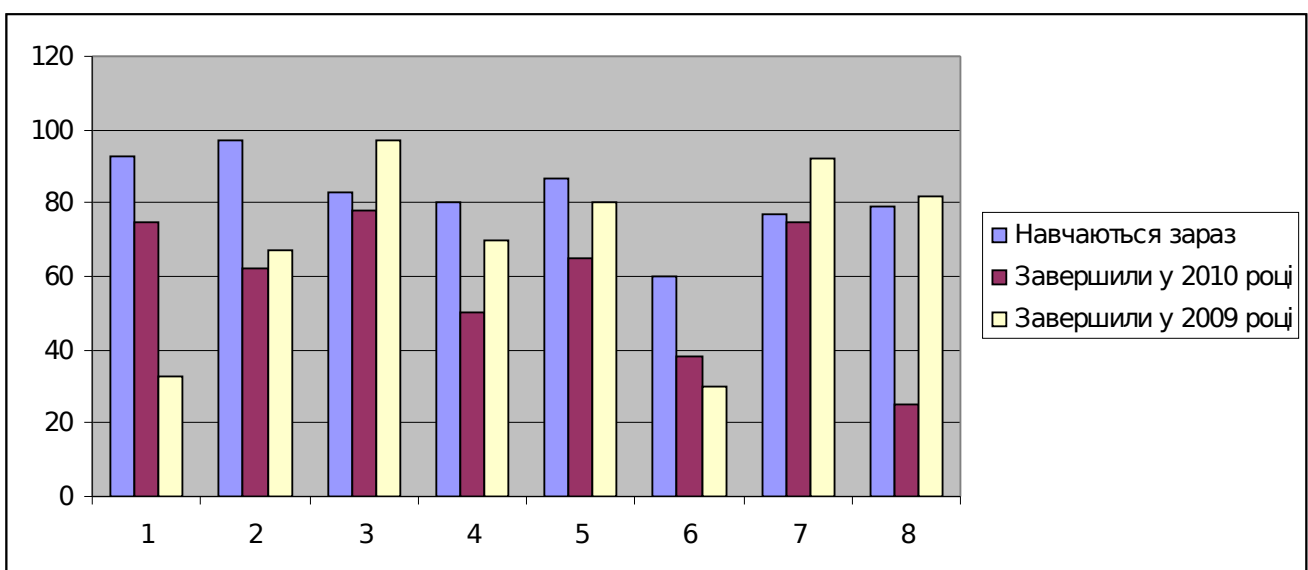
Досить показовим на цьому рівні оцінювання також є показник, що

засвідчує підвищення кількості призначень у м. Києві на посаду керівника навчального закладу осіб, які успішно завершили або є учасниками магістерської програми за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

Додатково до вище описаних було здійснено порівняння результатів оцінювання ефективності магістерської програми за спеціальністю «Управління навчальним закладом» з боку тих, хто завершив програму у 2010 та 2009 році, а також тих, хто навчається за програмою у даний час. Для оцінки було обрано 8 показників за моделлю Дж. Філіпса та Р. Стоуна, а саме:

- (1) Рівень 1. Рівень задоволеності від навчання за програмою.
- (2) Рівень 2. Якість навчального процесу.
- (3) Рівень 2. Рівень власних навчальних результатів за програмою.
- (4) Рівень 3. Рівень практичної спрямованості програми.
- (5) Рівень 3. Рівень впливу програми на власну практичну діяльність.
- (6) Рівень 6. Рівень впливу програми на організаційну культуру навчального закладу.
- (7) Рівень 6. Рівень впливу програми на власний професійний розвиток.
- (8) Рівень 6. Рівень впливу програми на професійну кар'єру.

Результати оцінювання, що відображають високий рівень для вище зазначених параметрів, представлені на рис. 12.



**Рис. 12. Оцінка ефективності програми а високому рівні, % учасників**

Дані засвідчують, що:

- Рівень задоволеності від навчання за програмою (1) з часом має тенденцію до зменшення.
- Рівень оцінки якості навчального процесу (2) є найвищим у групі, яка навчається у даний момент.
- Рівень власних навчальних результатів за програмою (3) корелюється із офіційними даними щодо успішності навчання за програмою (див. рис. 10).
- Рівень практичної спрямованості програми (4) має тенденцію до зменшення із плином часу.
- Рівень впливу програми на власну практичну діяльність (5) має динаміку, аналогічну до попереднього показника.
- Рівень впливу програми на організаційну культуру навчального закладу (6) значно спадає у порівнянні з періодом навчання за програмою.
- Рівень впливу програми на власний професійний розвиток (7) залишається достатньо високим і має тенденцію до зростання.
- Рівень впливу програми на професійну кар'єру (8), аналогічно попередньому показнику, має тенденцію до зростання.

Таким чином, підсумовуючи, констатуємо, що запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів у магістерську програму за спеціальністю «Управління навчальним закладом» підвищує її ефективність.

*Локальні умови та фактори, які вплинули на успіх процесу експериментального запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів у програми підготовки керівників навчальних закладів.* Завершуючи висвітлення результатів експерименту, вважаємо за необхідне ідентифікувати ті локальні умови та фактори, які забезпечили успіх процесу запровадження отриманих теоретичних висновків на ґрунт вітчизняної практики. До таких слід віднести:

- (1) наявність політичної підтримки з боку керівництва ГУОН м. Києва та керівництва Київського університету імені Бориса Грінченка;

- (2) зв'язки з громадськістю, широке залучення спільноти до обговорення процесу реновації програм, відкритість і щирість обговорення;
- (3) безпосередня участь у реновації програм керівників навчальних закладів у ролі викладачів (до викладацької діяльності протягом 2008-2011 років було залучено понад 20 діючих і колишніх керівників навчальних закладів);
- (4) вибір оптимальної моделі для реновації програм – моделі, яка є максимально адаптованою до наявних локальних умов (у тому числі до рівня готовності учасників програми, рівня наявних матеріально-технічних ресурсів тощо);
- (5) здійснення неперервного процесу моніторингу якості та ефективності програм та їх постійне удосконалення.

Апробація концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів стала підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій. До таких, зокрема, слід віднести алгоритм розроблення та імплементації програм подібного спрямування, який є таким:

1. Розробити профіль (рамки компетенцій) лідера з урахуванням загального профілю лідера, галузевої специфіки та локальних умов.
2. Розробити модель організації навчального процесу з урахуванням специфіки цільової аудиторії програми, локальних умов, організаційних і технічних можливостей навчального закладу.
3. Розробити стандарт (перелік обов'язкових вимог) для комплексу навчально-методичних матеріалів програми.
4. Сформувати команду викладачів, забезпечивши їх чітку орієнтацію на розроблений профіль лідера.
5. Провести групові тренінги та індивідуальні консультації з викладачами з метою їх ознайомлення з пропонованою моделлю, розробленим стандартом і опанування методів розвитку лідерських компетенцій.
6. Шляхом проведення групових обговорень та узгодження розробити змістовну структуру програми.

7. Забезпечити розроблення комплексів навчально-методичних матеріалів викладачами, їх експертизу на предмет дотримання стандарту та моделі.

8. Провести апробацію розроблених навчальних модулів шляхом їх проведення для групи викладачів, залучених до програми, з метою забезпечення цілісності всієї програми та усунення можливих протиріч між її окремими елементами.

9. З урахуванням результатів апробації визначити та реалізувати заходи, необхідні для удосконалення профілю, моделі організації навчального процесу, стандарту комплексу навчально-методичних матеріалів та змістовної структури програми, а також команди викладачів.

10. Розробити систему заходів для здійснення неперервного процесу моніторингу та оцінки ефективності програми.

11. Здійснити експертизу отриманих параметрів програми на предмет їх відповідності виявленим закономірностям і принципам професійної підготовки управлінців-лідерів, відображення критеріїв ефективності та організаційно-методичних умов їх забезпечення.

12. Забезпечити легітимізацію програми та здійснити її запровадження.

*Перспективи подальшого удосконалення програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів.* При ідентифікації перспектив подальшого руху за основу візьмемо критерії ефективності професійної підготовки управлінців-лідерів, у результаті чого є необхідним:

1. Здійснення конкретних заходів на рівні м. Києва щодо легітимізації профілю компетенцій керівника-лідера навчального закладу та використання при відборі на посади, оцінці управлінської діяльності керівників навчальних закладів, у тому числі під час процесу атестації.

2. Щорічне оновлення профілю компетенцій керівника-лідера навчального відповідно до вимог і викликів професійної діяльності.

3. Залучення до активної участі у процесі планування, проектування і реалізації навчальних програм керівництва та співробітників ГУОН м. Києва, а

також районних управлінь освіти.

4. Визнання навчальних програм та їх результатів як складової кадрової політики, інтегрованого компоненту цілісної системи заходів із розвитку лідерського потенціалу керівників навчальних закладів міста Києва.

5. Реалізація заходів, спрямованих на визнання та імплементацію парадигми лідерства на всіх рівнях організаційної вертикалі системи управління навчальними закладами у м. Києві.

6. Посилення культури організаційного лідерства у Київському університеті імені Бориса Грінченка.

7. Створення організаційних умов для забезпечення відкритості до інновацій і змін при одночасному забезпеченні адаптивності та врахуванні локальних параметрів задля спрямування до досконалості як самих програм, так і їх учасників.

Варто зазначити, що комплексне врахування вище зазначених рекомендацій здійснено при плануванні проекту «Лідерство в освіті» як складової Програми розвитку освіти м. Києва на 2011-2014 роки.

### **Висновки.**

Запровадження концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів у програми підготовки керівників навчальних закладів сприяє підвищенню їх ефективності та забезпечує їх відповідність сучасним суспільним трансформаціям і викликам.

Апробація виявлених концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів стала підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій у формі алгоритму розроблення та імплементації програм подібного спрямування та практичних рекомендацій щодо перспектив удосконалення програм професійної підготовки керівників навчальних закладів відповідно до критеріїв ефективності професійної підготовки управлінців-лідерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»)» від 3 листопада 1993 р. № 896.
2. Указ Президента України № 347/2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти».
3. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом». Галузевий стандарт вищої освіти України. – К. : Міністерство освіти і науки України, 2006. – 61 с.
4. Берека В.Є. Теоретико-методологічні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04 / В.Є. Берека – К., 2008. – 583 с.
5. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.04 / Л.В. Васильченко. – Запоріжжя, 2006. – 207 с.
6. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. на ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Л. І. Даниленко. – К., 2005. – 478 арк.
7. Клокар Н. І. Управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Н. І. Клокар. – К., 2011. – 42 с.
8. Кравченко Л. М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04 / Л. М. Кравченко. – Полтава, 2009. – 526 с.
9. Прасол Д. В. Психологічні засади підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до прогностичної діяльності : дис. ... кандидата псих. наук : 19.00.07 / Д. В. Прасол. – К., 2009. – 272 с.

10. Светлорусова А. В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.04 / А. В. Светлорусова. – К., 2009. – 261 с.

11. Сорочан Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... доктора педагогічних наук : 13.00.04 / Т. М. Сорочан. – Луганськ, 2005. – 472 с.

12. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства / С. А. Калашнікова. – Київ : Київ. університет ім. Бориса Грінченка, 2010. – 390 с.

13. Калашнікова С.А. Запровадження кредитно-модульного підходу організації навчання у систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка / С.А. Калашнікова, І.О. Линьова // Вища освіта України: Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». – 2009. – С. 399-403.

14. Калашнікова С.А. Запровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка / С.А. Калашнікова, І.О. Линьова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія. – 2009. – № 12 (2) – С. 32-40.

15. Калашнікова С.А. Професійна підготовка керівників навчальних закладів за технологією змішаного навчання / С.А. Калашнікова // Вища освіта України : Теоретичний та науково-методичний часопис. – 2010. – № 2 (37). – С. 105-108.

15. Калашнікова С.А. Принципи професійної підготовки керівників навчальних закладів (досвід Київського університету імені Бориса Грінченка) / С.А. Калашнікова // Вища школа: науково-практичне видання. – 2010. – № 9. – С. 25-33.



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС

13.00.06 – Теорія і методика управління освітою

Калашнікова С.А.

Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів

Кількість бібліографічних посилань – 15

Калашникова С.А.

Модернизация программ подготовки руководителей учебных заведений на основе концептуальных засад профессиональной подготовки управленцев-лидеров

В статье представлен опыт модернизации программ профессиональной подготовки управленцев учебных заведений, проводимой в Киевском университете имени Бориса Гринченка на основе введения концептуальных засад профессиональной подготовки управленцев-лидеров.

**Ключевые слова:** профессиональная подготовка, руководитель учебного заведения, управленец-лидер, концептуальные засады, лидерство.

Kalashnikova S.A.

Modernization of Training Programs for Educational Institutions Heads on the Basis of Conceptual Foundations of Vocational Training for Manager Leaders

The article presents the experience of modernization of educational institutions heads' training programs carried out at Borys Grinchenko Kyiv University on the basis of implementation of conceptual foundations to vocational manager leaders' training.

**Keywords:** vocational training, head of educational institution, manager leader, conceptual foundations, leadership.