

## **Регіональна післядипломна педагогічна освіта: пошук нових стратегій та моделей розвитку**

Т.М. Сорочан, доктор пед. наук, професор,  
ректор Луганського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти

В умовах динамічних суспільно-політичних та економічних змін провідною метою більшості організацій є посилення конкурентоздатності. Це стосується й освітніх закладів, оскільки вони мають відповісти на виклики доби змін. Поступ до суспільства знань, глобалізація сучасного світу, інтеграція в Європейський та світовий освітній простір зумовлюють нові вимоги до учасників навчально-виховного процесу. Тому кожному освітньому закладу необхідна стратегія розвитку, яка має забезпечувати виконання ним провідних завдань, бути основою прийняття ефективних управлінських рішень. Зокрема, у системі вищої та післядипломної освіти зміни відбуваються за напрямками, визначеними Болонською конвенцією, а саме: посилення зв'язку з ринком праці, розвиток соціального діалогу та партнерства, рух від кваліфікації до компетентності, орієнтація на якість.

Зазнає сутнісних змін у цьому контексті регіональна система післядипломної педагогічної освіти. **Мета цієї статті** – розглянути поняття **«стратегія»** стосовно обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (ОППО), враховуючи його провідну роль у системі післядипломної педагогічної освіти (ППО) регіонального рівня, обґрунтувати **принципи** стратегічного розвитку цієї системи, визначити **моделі** професійного розвитку педагогічних і керівних кадрів в сучасній практиці ППО.

Слово «стратегія» грецького походження, воно в первинному смислі позначало мистецтво розміщення військ та ведення бою, а пізніше набуло значення вибору певної лінії поведінки в політиці, а також плану дій залежно від поведінки суперників у теорії ігор.

Стратегія у переносному значенні – спосіб дій, лінія поведінки (ВТССУМ, с.1202). Для теорії менеджменту суттєвими є й інші характеристики цього поняття, наведені в словнику: загальні, основні настанови, важливі для здійснення чого-небудь; ходи, комбінації, прийоми, підпорядковані раніше обміркованому плану; мистецтво керівництва масами; план, який має визначити головний напрям дій, вчинків.

У теорії управління, менеджменті «стратегічний» означає найважливіший, визначальний. Сутність стратегії різні автори характеризують по-різному: як сукупність правил, необхідних для прийняття рішень та діяльності організації (І. Ансофф); як узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення мети шляхом розподілу ресурсів та координації (Б. Карлоф); як спосіб поліпшення конкурентоздатності організації (Г. Уотермен); як детальний комплексний план реалізації місії (Г. Мескон). У цілому можна зазначити, що мета стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг.

І Ансофф увів у науковий обіг поняття стратегічного менеджменту та наголосив на тому, що в світі, який змінюється, неможна відокремити стратегію та оперативну діяльність, довгострокову та короткотермінову перспективу, концепцію та її реалізацію.

Отже, в сучасному стратегічному менеджменті *стратегія – це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить*. Ефективні стратегії та процеси їх впровадження поєднують зміст управлінської діяльності, управлінські рішення, вибір способу дій, врахування наслідків, створення логічних схем, які охоплюють різні організаційні рівні, функції та часові межі. Стратегії базуються на культурі організації.

Стратегія – це похідна від місії, вона допомагає адаптувати організацію до середовища. Переважно стратегії призначені для розв'язання довгострокових проблем, вони відображають реакцію організації на фундаментальні завдання, які перед нею стоять.

Таким чином, стратегія – перспективний загальний план розвитку організації, спрямований на досягнення основної мети. Розробка стратегії

потребує узгодження дій управлінців різних рівнів, щоб опрацювати засадничі рішення й заходи, які визначатимуть, чим є конкретна організація, що вона робить і чому вона це робить. Тому підготовка до розробки стратегії включає збір інформації, розроблення і вивчення стратегічних альтернатив, потребує уваги до наслідків прийнятих рішень.

До *переваг*, які надає організації вироблення стратегії, належать такі: полегшення комунікацій, узгодження інтересів та цінностей, сприяння реалізації рішень, стимулювання стратегічного мислення в керівників та працівників організації, коригування дій, вдосконалення процесу прийняття рішень, зосередження уваги на найважливіших питаннях і проблемах та можливість визначення, що можна зробити для їх врегулювання, врахування майбутніх наслідків, опрацювання засад для прийняття обґрунтованих рішень, координація прийнятих рішень між різними підрозділами та організаціями, адаптація до нових умов діяльності, вдосконалення навичок роботи в команді.

Розробка та обґрунтування стратегії є однією з найважливіших функцій менеджменту. *Елементами стратегії* є: система цілей, включаючи місію, пріоритети розвитку, які передбачають певні принципи розподілу ресурсів, а також правила здійснення внутрішніх управлінських дій (оцінювання діяльності персоналу, регламентація внутрішніх стосунків, контактів з оточуючи середовищем тощо).

Серед *критеріїв ефективної стратегії* можна назвати наступні: відповідність філософії організації та її основним цінностям, коректність в етичному, моральному, правовому аспектах, здатність врегулювати проблему, на яку вона спрямована, можливість практичного впровадження, прийнятність для основних *стейкхолдерів* (осіб, груп або організацій, які можуть претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнають впливу цього результату).

Процес стратегічного планування передбачає прогнозування напряму розвитку організації, формулювання загальних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначення основних питань, які потребують врегулювання, розроблення плану дій стосовно кожного з питань,

прийняття засадничих рішень, дії згідно з планом, моніторинг та оцінку результатів.

Стосовно **обласного інституту післядипломної педагогічної освіти** зазначимо, що його **філософія** (бачення) віддзеркалює статус установи обласного підпорядкування, вищого навчального закладу системи освіти дорослих, у якому працюють високопрофесійні андрагоги, який сприяє впровадженню державної освітньої політики, бере участь у розробці та реалізації регіональної освітньої політики. Діяльність інституту базується на засадах цінностей суспільства знань, надбаннях світової та національної культури. Інститут як освітня організація спрямовує діяльність на опанування педагогами наскрізних для освіти цілей і цінностей, до яких належать: гуманізм, культура, громадянськість, навчання впродовж життя, мовна культура, інформаційна культура, толерантність, здоров'я. Це зумовлює необхідність зміни педагогічного мислення, яке має досягнути цінність особистості в контексті загальнолюдських і культурних цінностей.

**Місія** інституту:

- забезпечує неперервний професійний розвиток керівників і педагогічних працівників системи загальної середньої освіти;
- здійснює науково-методичний супровід інновацій, сприяє розвитку системи загальної середньої освіти в регіоні;
- досліджує та запроваджує андрагогічні засади післядипломної педагогічної освіти.

**Пріоритетами** діяльності обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти є такі:

- забезпечення якості післядипломної педагогічної освіти керівних і педагогічних кадрів;
- розвиток професіоналізму управлінської та педагогічної діяльності;
- спрямованість на формування педагога-фасілітатора;
- підготовка керівників та педагогічних працівників до роботи в умовах модернізації освіти;

- науково-методичний супровід розвитку системи загальної середньої освіти в регіоні;
- науково-методичне обґрунтування прийняття управлінських рішень;
- дослідження теорії та практики освіти дорослих, розвиток професіоналізму андрагогів – викладачів і методистів системи післядипломної педагогічної освіти.

Динамічні суспільно-політичні та економічні зміни, які зумовили процес модернізації всієї системи освіти, суттєво вплинули на пошук нових стратегій розвитку закладів системи ППО. Ми обстоюємо думку, що ОППО є провідним закладом всієї регіональної системи, яка забезпечує професійний розвиток педагогічних та керівних кадрів і включає, крім інститутів, методичні кабінети та методичні об'єднання. Тому стратегії всієї системи ППО в регіоні визначаються передусім стратегією інституту.

Для визначення стратегій, на нашу думку, виникає потреба в обґрунтуванні двох груп принципів. Перш за все, це група принципів професійного розвитку педагогів. Адже, саме це є основною метою, визначальною функцією ОППО. Щоб виконати таку місію з урахуванням сучасних вимог, ОППО має виробити бачення щодо пріоритетів, ознак та критеріїв цього розвитку. Друга група принципів буде визначати засади інституційного розвитку самих ОППО.

Отже, обґрунтуємо **принципи професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів у регіональній системі післядипломної педагогічної освіти.**

### ***1. Застосування компетентнісного підходу до розвитку професіоналізму педагогів та керівників навчальних закладів.***

Соціально-економічні зміни, динаміка ринку праці, концепція Болонського процесу зумовлюють необхідність переходу від кваліфікації, яку спеціаліст здобуває один раз і назавжди, до компетенції, яка дозволяє мобільно змінювати професійну діяльність. Наші дослідження підтверджують, що професіоналізм утворюють компетенції, які виявляються у професійній педагогічній або управлінській діяльності. Компетенції змінюються відповідно

до нових пріоритетів освіти, отже, змінюються характеристики професіоналізму фахівця. Таким чином, процес професійного розвитку, який відбувається в системі ППО, має спрямовуватись на опанування педагогами та керівниками тих компетенцій, які затребувані саме в цих умовах розвитку суспільства.

### ***2. Неперервність професійного зростання.***

Ця засаднича ідея післядипломної освіти передбачає наступність між підготовкою фахівців у системі вищої та післядипломної освіти, а в самій системі ППО – наступність курсів підвищення кваліфікації з іншими формами професійного розвитку, які підпорядковані загальній меті, об'єднуються змістовно та структурно в андрагогічний цикл.

### ***3. Формування здатності керівників та педагогів працювати в інноваційному середовищі.***

Модернізація системи освіти містить значний інноваційний потенціал, що зумовлює потребу в опануванні інновацій кожним педагогом. Проте відомо, що педагогічна суспільна свідомість тяжіє до усталених, традиційних норм, змісту, форм роботи з учнями. Це може негативно позначитись на конкурентоздатності молодого покоління. Саме тому перед закладом післядипломної педагогічної освіти стоїть завдання щодо мотивації керівників та педагогів до сприйняття інновації в освіті, щодо оволодіння ними компетенціями, які забезпечуватимуть здатність працювати в інноваційному середовищі.

### ***4. Спрямованість на опанування методів самостійного пошуку знань у різних сферах науки та культури, теорії та практики.***

Одна з найважливіших особливостей суспільства знань полягає у пріоритеті навчання для кожної особистості. Передумовою цього є набуття педагогом навичок пошуку та опрацювання інформації, самоосвіти. Тому заклад післядипломної педагогічної освіти має вмотивовувати педагогів до самоосвіти, надавати необхідні матеріали, консультувати з цього питання.

### ***5. Забезпечення партнерства та професійної взаємодії у процесі навчання, фасілітація.***

Важливою передумовою професійного зростання в системі

післядипломної освіти є готовність суб'єктів до професійного діалогу, активність у взаємодії з іншими учасниками навчального процесу, прагнення до спільної навчальної діяльності. Викладачі та методисти системи післядипломної педагогічної освіти мають створювати умови для опанування вчителями та керівниками навчальних закладів основ особистісно орієнтованої гуманної педагогічної взаємодії та технологій, які забезпечують соціальну компетентність і життєвий успіх учнів.

#### ***6. Рефлексія педагогами результатів навчання та власного практичного досвіду.***

У системі післядипломної освіти значення педагогічної практики підвищується у зв'язку з тим, що саме вона є одним із джерел формування запиту щодо рівня розвитку професіоналізму керівників та педагогів, саме вона випробовує кінцеві результати розвитку компетенцій. Це зумовлює ціннісне ставлення особистості до власного професійного досвіду, значимість практичного досвіду для аналізу складних ситуацій, постійне збагачення педагогічного досвіду. Отже, керівники та педагоги мають усвідомити необхідність рефлексії результатів навчання в системі післядипломної педагогічної освіти з позицій цінності, значущості цих результатів для вдосконалення освітньої практики та подальшого набуття професійного досвіду.

#### ***7. Діагностика та моніторинг рівня розвитку професіоналізму.***

Принципово важливим для визначення результативності навчального процесу в системі післядипломної педагогічної освіти є можливість діагностики рівня розвитку професіоналізму як інтегративного утворення, що поєднує певну сукупність компетенцій, моніторинг динаміки цього процесу. Отже, потребують розробки критерії та показники розвитку компетенцій, за якими має відбуватись відстеження динаміки цього процесу. Передумовою дотримання цього принципу є розробка методик діагностування рівня розвитку професіоналізму керівників та педагогів з урахуванням стратегічних та конкретних цілей професійного розвитку в системі ППО.

Як уже було зазначено, слід також виокремити **принципи стратегічного розвитку** закладів регіональної системи післядипломної педагогічної освіти з огляду на здатність цієї системи відповісти на виклики часу.

***1. Узгодженість основних напрямів державної політики в галузі післядипломної освіти, соціального замовлення, регіональних, професійних та особистісних запитів.***

Цей принцип визначає необхідність урахування вимог і запитів до системи післядипломної педагогічної освіти на різних рівнях управління, а також з боку суспільства, держави, громадян – споживачів освітніх послуг, професіоналів інших галузей, освітніх установ, навчальних закладів – усіх, хто зацікавлений у забезпеченні високого рівня професійної педагогічної та управлінської діяльності. Важливими напрямами дотримання цього принципу є такі: розробка необхідних нормативно-правових актів у галузі освіти дорослих, зокрема, післядипломної педагогічної освіти, встановлення нормативів витрат ресурсів відповідно до особливостей роботи з аудиторією фахівців, усвідомлення суспільно значущих завдань розвитку освіти, опанування нового змісту освіти та сучасних педагогічних технологій.

***2. Наближення навчання до потреб освітньої практики, зорієнтованість на конкретний результат.***

Сутність цього принципу ґрунтується на загальному положенні андрагогіки щодо необхідності врахування практичного досвіду в процесі навчання дорослих (С. Вершловський, С. Змеєв, Н. Кузьміна). У контексті визначення стратегії розвитку регіональної системи післядипломної педагогічної освіти зміст його розширюється. Йдеться про здатність цієї системи реагувати на запити освітньої практики щодо потреби у формуванні певної сукупності компетенцій у керівників та педагогів, а також запроваджувати необхідні організаційні зміни.

***3. Розробка стандарту післядипломної педагогічної освіти.***

Необхідною передумовою вироблення стратегії розвитку регіональної системи післядипломної педагогічної освіти є обґрунтування і розробка державного та регіонального стандартів. Саме їх зміст та структура визначають

вихідні положення для створення системи професійного розвитку педагогічних працівників в регіоні.

#### ***4. Забезпечення варіативності моделей професійного розвитку, можливості їх вибору.***

Демократизація суспільних відносин, зокрема галузі освіти, зумовлює принципову необхідність відходу від застарілих схем у роботі з кадрами. Оновлення змісту та форм організації післядипломної педагогічної освіти, реалізація можливостей міжкурсового періоду для професійного зростання урізноманітнення методик навчання сприяють більш повному задоволенню запитів суспільства, держави, особистісних потреб педагогів. Закладами післядипломної педагогічної освіти можуть бути запропоновані різні моделі професійного зростання, які реалізують варіативні підходи до змісту, технологій, організації навчання. Це забезпечує можливість вибору кожним педагогом або органом управління, навчальним закладом того варіанту, який найбільшою мірою забезпечує відповідний поставленим завданням рівень розвитку професіоналізму педагогічних кадрів.

#### ***5. Врахування положень андрагогіки.***

Цей принцип передбачає здійснення освіти дорослих на наукових засадах з урахуванням особистісних запитів та суспільних вимог. Більшість недоліків у визначенні змісту та організації післядипломної педагогічної освіти на регіональному рівні пояснюється недостатньою андрагогічною підготовкою кадрів цієї системи, її керівників, викладачів, методистів. Лише якомога більш повне врахування наукових засад андрагогіки, наявність спеціальної підготовки працівників до роботи з аудиторією дорослих створює належні передумови стратегічного розвитку системи післядипломної педагогічної освіти.

Таким чином, ґрунтуючись на зазначених принципах, можна здійснити кроки до розробки стратегій професійного розвитку педагогічних кадрів, які опрацьовуються та реалізуються в регіональній системі післядипломної педагогічної освіти:

- SWOT-аналіз діяльності обласного інституту післядипломної педагогічної освіти як освітньої організації;

- аналіз стейкхолдерів;
- обґрунтування критеріїв та показників, яким має відповідати діяльність інститутів як освітніх організацій;
- розробка різноманітних сценаріїв можливого розвитку інститутів як освітніх організацій;
- дії щодо реалізації сильних сторін та подолання загроз у регіональній системі післядипломної педагогічної освіти та управлінні нею;
- створення ефективної інформаційної системи щодо професійного розвитку педагогічних кадрів на різних рівнях;
- дискусії між особами, уповноваженими приймати рішення, щодо стратегій професійного розвитку педагогічних кадрів.

Стратегія професійного розвитку педагогічних кадрів в регіоні, розроблена та запроваджена обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти, буде втілюватись у певну модель. Охарактеризуємо можливі моделі за ознакою провідної ідеї, покладеної в основу реалізації кожної з них. Зазначимо, що моделі представлені та проаналізовані нами, виходячи з наявного досвіду інститутів післядипломної педагогічної освіти, на засадах сучасного стану наукових розробок у цій галузі та на підставі діючих нормативно-правових актів. Будь-які зміни цих центрів можуть зумовити появу нових або трансформацію існуючих моделей.

**Компетентнісна модель** ґрунтується на науково-теоретичних основах розвитку професіоналізму керівників та педагогічних працівників у системі післядипломної педагогічної освіти з урахуванням європейського досвіду освіти дорослих. Основою розробки цієї моделі є потреби освітньої практики, які зумовлюють не тільки необхідність опанування вчителями сукупності знань і вмінь, а й набуття досвіду діяльності у певному ціннісному контексті. Ця модель передбачає єдність змісту курсів підвищення кваліфікації та науково-методичної роботи в міжкурсовий період, використання інтерактивних, проектних технологій професійного зростання, які б забезпечували розвиток компетенцій відповідно до викликів часу.

Умовами запровадження компетентнісної моделі є ґрунтовна андрагогічна підготовка працівників ОППО, пропозиція педагогічним працівникам можливості вибору різних термінів, модулів, форм навчання, а також розробка діагностичного інструментарію, який би коректно вимірював рівні розвитку окремих компетенцій та професіоналізму в цілому.

**Диференційована модель** відповідає принципу варіативності забезпечення професійного розвитку педагогічних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти. Вона передбачає наявність у ОППО великої кількості різних навчальних планів, пропозиції різних графіків, форм та технологій навчання для кожної категорії керівників та педагогів. Вони мають обрати прийнятні для себе варіанти.

Необхідною умовою запровадження такої моделі є наявність стандарту післядипломної освіти та чітких критеріїв для визначення результату навчання, адже кожний із варіантів має забезпечувати необхідний рівень професійного розвитку.

**Диверсифікована модель** спрямовується на залучення до професійного розвитку педагогів якомога більшого числа зацікавлених організацій, як освітніх, так і громадських, комерційних тощо. Реалізація моделі передбачає, що ОППО делегує проведення окремих форм, або модулів навчання, або навчання окремих категорій педагогічних працівників іншим організаціям.

Позитивними ознаками цієї моделі можуть бути певна економія ресурсів ОППО, більш широкий погляд суб'єктів навчального процесу на спільні проблеми, а також підвищення зацікавленості громади в кінцевому результаті професійного зростання педагогів.

Проте не менш важливі й застереження, адже андрагогічна та науково-теоретична підготовка фахівців залучених організацій може не відповідати вимогам системи ППО. Важливо також, щоб реалізація цієї моделі не призвела до руйнації навчального навантаження на кафедрах інституту.

**Пролонгована модель** враховує потребу педагогів у безперервній освіті, в процесі якої систематичні курси підвищення кваліфікації проходять певними циклами з різним змістом та за різними формами організації. Це й є її значною

перевагою.

Проте, коли йдеться про навчання дорослої людини, ми маємо враховувати не лише пріоритети її професійного розвитку, а й життєві обставини. Отже, слід передбачати компенсаторні заходи, якщо педагог з тих чи інших причин не виконав встановлений графік навчання або йому не зараховано певний модуль. Крім того, будь-яка спроба обліку постійної залученості педагога до навчання в системі ППО або результатів цього навчання знаходиться поза правовим полем, потребує додаткових зусиль працівників цієї системи і в кінці-кінців призводить до формального заповнення необхідних «документів» і такого ж формального визначення результату. Це значно ускладнює реалізацію моделі.

Недоліком цієї моделі є також невиправдане зростання контингенту слухачів в ОППО. Адже відомо, що слухачі, які навчаються на курсах підвищення кваліфікації, мають бути зараховані до контингенту наказом керівника ОППО. Це є підставою для розрахунку навчального навантаження викладачів. У ситуації, коли переважна більшість педагогів області є одночасно і постійно слухачами курсів, ліцензований обсяг контингенту інституту може невиправдано збільшуватись. Збільшення ліцензованого обсягу має підкріплюватись встановленими показниками наявності аудиторного фонду, кадрових та інших ресурсів. Якщо ж пролонгована модель буде запроваджена поза ліцензованим обсягом слухачів, то це призведе до фінансових порушень у розрахунку навчального навантаження викладачів.

***Особистісно орієнтована модель*** є відзеркаленням посилення значення самоосвіти педагогів. Її перевагою є спрямованість на врахування особистісних професійних запитів суб'єктів навчального процесу.

Однією із найсучасніших технологій практичної реалізації цієї моделі ми вважаємо дистанційне навчання. Дистанційна освіта надає можливість кожному педагогічному працівникові індивідуально продіагностувати свої професійні знання, обрати необхідний зміст та терміни навчання, самостійно визначити результати навчання, а вразі потреби – звернутися до будь-якої інформації додатково.

Запровадженню моделі в практику ППО перешкоджають обмеженість інформаційних ресурсів у самих ОППО та у ЗНЗ, обмеженість доступу до Інтернет в учителів, недостатня розробленість навчально-методичного комплексу дистанційної освіти.

Також є невикористані можливості у забезпеченні самоосвіти педагогів за допомогою традиційних методик, а саме: бракує анотованих списків літератури за психолого-педагогічними проблемами, рекомендацій щодо самостійної роботи з джерелами інформації тощо.

Представлені моделі не можуть репрезентувати ту чи іншу ідею в «чистому вигляді», скоріше мова йдеться про поєднання ознак різних підходів до забезпечення професійного розвитку керівників та педагогічних працівників у системі ППО. Яка з моделей стане провідною в ОППО визначить стратегія його розвитку.

#### Література

1. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / перекл. з англ. – Львів: Літопис, 2004. – 352с.
2. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Сорочан Т.
4. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2006. – 645с. – (Высшее образование XXI века).
5. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / за ред. Л.В. Балабанової – К.: Знання, 2005. – 301с.