

## **ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ФРАНЦІЇ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ**

*Розглянуті поняття професіоналізму в українській педагогіці, концептуальні засади підготовки магістрів управління навчальними закладами в Україні, загальні вимоги до якостей майбутніх керівників навчальних закладів України та Франції. Також висвітлені відмінності у навчальних планах та змісті програм навчальних дисциплін Франції та України, а також особливості відбору кандидатів до проходження магістерських програм у Франції.*

**Ключові слова:** професіоналізм, концептуальні засади, магістр управління, навчальні програми, особисті якості, напрямки підготовки, відбір учасників програм, навчальні дисципліни, практика.

Подальший розвиток України, її економічної, політичної системи значною мірою залежить від стану системи освіти. Ключову роль у забезпеченні прогресивних тенденцій розвитку освіти відіграють керівники навчальних закладів. Адже їх компетентність, професіоналізм є запорукою вирішення навчальними закладами завдань, визначених державою, а також сучасною суспільною ситуацією. Щодо поняття професіоналізму, в українській педагогіці існують декілька підходів до його визначення. Так, І. Зязюн разом із Г. Сагач дають таке визначення професіоналізму: «Професіоналізм особистості – достатній для творчого вирішення завдань професійної діяльності рівень розвитку професійної культури і свідомості» [5, с. 107]. Як зауважує Т. Сорочан, «ознакою професіоналізму є інтелігентність – система етичних норм і спосіб життя, такі моральні якості, як громадянськість, совісність, порядність, доброта, благородство, працелюбність» [5, с. 109]. Н. Кузьміна розуміє професіоналізм як сукупність стійких властивостей особистості, діяльності, індивідуальності фахівця, які відповідають вимогам професії [с. 119].

Концептуальні засади підготовки магістрів управління навчальними закладами в Україні складають декілька теоретичних положень, а саме: підготовка магістрів повинна здійснюватися з урахуванням сучасної соціально-економічної освітньої ситуації та тенденцій її розвитку, підготовка магістрів базується на сучасних вітчизняних та зарубіжних прогресивних концепціях управління, зміст підготовки магістрів має відбивати загальні основи та особливості управління навчальними закладами, навчально-виховний процес має поєднувати теоретичну, практичну підготовку та науково-дослідну роботу, зміст навчально-виховного процесу повинен системно охоплювати всі основні напрямки управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Отже, як бачимо, підготовка українських магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» має здійснюватися з урахуванням системного підходу, який забезпечує відповідність змісту навчально-виховного процесу системі управлінських завдань керівника навчального закладу. Концепції підготовки магістрів з управління навчальними закладами в Україні та Франції багато в чому схожі.

Підготовка керівників навчальних закладів, згідно з документами Міністерства Франції, передбачає три напрямки:

- створення умов для розвитку загальної культури керівника – представника державної влади;
- розвиток, паралельно із глобальними змінами в суспільстві, компетенції, специфічної для функцій керівників навчальних закладів;
- сприяння професійній мобільності керівників навчальних закладів.

Як в Україні, так і у Франції під час підготовки майбутніх керівників навчальних закладів актуальною є проблема, пов'язана з пошуком та відбором осіб з управлінським талантом та формування на цій основі керівника-професіонала нового типу, мислення та поведінка якого відповідають завданням створення нової системи управління у галузі.

Головні напрямки втілення концептуальної моделі освіти в Україні базуються на виконанні Закону України «Про вищу освіту», наказу Міністерства освіти України від 4 березня 1998 року № 86 «Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)». Концептуальна модель освіти у Франції, у свою чергу, базується на виконанні Указу Міністерства національної освіти про підготовку керівників середніх навчальних закладів від 05.06.2007 та «Узгоджувального протоколу між управліннями і департаментами Міністерства національної освіти», що відноситься до керівників шкіл [8] від 16.11.2000 р.

В Україні та Франції підготовка спеціалістів з управління навчальним закладом здійснюється відповідно до кваліфікаційної характеристики, навчальних планів та робочих програм дисциплін. Обсяг навчального часу з дисциплін визначено навчальними планами.

В обох країнах рівень підготовки фахівців з управління навчальним закладом забезпечується вдосконаленням навчальних планів та програм дисциплін, методичного забезпечення, спрямуванням на індивідуалізацію навчання та розвиток творчої активності магістрантів, кваліфікацією викладачів, зв'язками кафедри та факультету з установами системи освіти.

Загальні вимоги до якостей магістрів українських ВНЗ подаються у вигляді переліку здібностей вирішувати певні проблеми і завдання соціальної діяльності та вміння, що є відображенням наявності цих здібностей. Університети Франції та України повинні сформулювати магістрів як соціальних особистостей, здатних вирішувати певні проблеми і завдання соціальної діяльності, через вироблення певних умінь.

Навчальні плани та програми із підготовки магістрів з управління навчальним закладом в Україні та у Франції повинні відображати:

- комплекс особистісних якостей, необхідних для ефективної управлінської діяльності;
- комплекс знань, необхідних для управлінської діяльності;
- критерії сформованості управлінських умінь.

Магістр зі спеціальності «Управління навчальним закладом» в Україні повинен відповідати наступним вимогам:

- мати педагогічну освіту;
- мати організаційні та комунікативні здібності;
- бути спрямованим на управлінську та педагогічну діяльність;
- бути наполегливим, цілеспрямованим, толерантним, мати креативні здібності;
- відзначитися високими моральними стандартами поведінки;
- мати високий рівень загальної культури, сформовану потребу в самоосвіті та саморозвитку.

Майбутні менеджери освіти у Франції мають відповідати таким вимогам: магістр має володіти знаннями системи освіти, орієнтуватися в еволюційних процесах освітньої системи, володіти юридичними та адміністративними аспектами, крім того, потрібне почуття відповідальності, суворість водночас із лояльністю, повага до персоналу.

Від менеджера освітнього закладу у Франції очікують мобілізації всіх його управлінських здібностей. Головна мета діяльності керівника школи полягає в успішному навчанні кожної дитини в школі.

Окрім того, керівник навчального закладу у Франції є представником державної влади, дії якого чітко регламентовані законодавчими актами. Він є провідником цілей і завдань, намічених міністром освіти. Керівник навчального закладу керує установою. Він розробляє і втілює у життя педагогічну і виховну політику навчального закладу в рамках основних напрямів освітньої політики академії з урахуванням автономії навчального закладу. Керівник навчального закладу керує, або «пілотує» проектом навчального закладу. Він є гарантом ефективної педагогічної організації процесу навчання; його співпраця з корпусом інспекторів дозволяє забезпечити якість викладання і шкільного життя. Він очолює адміністративну раду навчального закладу, розпоряджається бюджетом навчального закладу, який затверджений адміністративною радою, представляє навчальний заклад. Він проводить переговори з компетентними територіальними органами управління і розвиває партнерські зв'язки.

Навчальні плани і програми навчальних дисциплін в Україні та у Франції спрямовані на озброєння магістрантів відповідними знаннями та вміннями, що забезпечують високий рівень

професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу. Але у навчальних планах та змісті програм навчальних дисциплін Франції та України є відмінності. Також наявні відмінності у самій організації відбору учасників програм магістерської підготовки майбутніх керівників навчальних закладів. Специфічними є також функції методистів, що допомагають магістрантові проходити практику.

За більш детального розгляду схожих рис та відмінностей у програмах та планах підготовки менеджерів освіти двох країн слід зазначити, що, по-перше, відрізняються умови зарахування магістрантів для засвоєння програм. Так, особливістю зарахування до ВНЗ Франції є усна співбесіда з членами журі, до складу якого входять викладачі університету, представники Вищої національної школи національної освіти, а також представники ректорату навчального регіону. Важливими критеріями відбору є мотивація кандидата, особливо послідовність його особистого та професійного проекту із змістом пропонованої навчальної програми університету, рівень підготовки кандидата, його рівень кваліфікації та професійний досвід. Також дуже специфічною особливістю зарахування магістрантів до ВНЗ у Франції є можливість визнання валідним його попереднього досвіду роботи на керівній посаді для зарахування до університету. Тобто, існує можливість, враховуючи попередній досвід керівника школи, зарахувати його частково як такий, що є успішно засвоєною частиною навчальної програми. Співбесіда націлена на виявлення у кандидатів до проходження університетських програм особистісних здібностей, умінь та професійного досвіду, а також на виявлення у кандидата здатності до оволодіння новою професією.

Ця особливість дуже ретельного відбору кандидатів до проходження магістерських програм є дуже значущою, тому що дозволяє зробити відбір учасників програм та урахувати водночас їхній попередній досвід задля того, щоб зробити систему підготовки майбутніх менеджерів освіти максимально гнучкою та індивідуалізованою.

Окрім того, ВНЗ у Франції мають можливість самостійно варіювати зміст навчальних програм у рамках визначених Міністерством національної освіти Франції кваліфікаційних характеристик менеджерів освіти, згідно зі своїм уявленням щодо змісту навчальних програм задля підготовки менеджерів освіти до виконання своїх функцій. Тобто французькі ВНЗ самостійно вирішують практичні завдання в процесі підготовки магістрів через їх відповідне змістовне наповнення.

Щодо структури та спрямованості блоків навчальних дисциплін, слід зауважити, що програми підготовки магістрів із керівництва навчальними закладами у Франції, на відміну від освітньо-професійних програм українських ВНЗ, включають більше дисциплін, націлених на оволодіння техніками менеджменту, керівництва людськими ресурсами, юридичними аспектами керівництва навчальними закладами, економічно орієнтованими дисциплінами. Так, загальна спрямованість навчальних програм ВНЗ Франції привертає особливу увагу у зв'язку з такими навчальними блоками, як: економічне, фінансове та адміністративне управління освітньою системою; менеджмент послуг, управління якістю у навчальному закладі, аудит, контроль, керівництво проектом, упровадження змін у навчальному закладі, стратегічні підходи до управління, маркетинг та зв'язки з громадськістю, статистика, логістика, інформаційна система на підприємстві, облік і контроль, фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік та управління бюджетними коштами освітньої установи.

Отже, маємо змогу зробити висновок, що велика увага приділяється опануванню майбутніми магістрантами практично-орієнтованими дисциплінами. Крім того, ці дисципліни, пропоновані магістрантам, мають економічний та юридичний напрямок. Також зауважимо, що найбільша кількість кредитів у французьких ВНЗ виділена для індивідуальної роботи та підготовки дипломної роботи.

Слід зазначити, що на відміну від програм підготовки в українських ВНЗ, дуже поширеним у програмах підготовки менеджерів освіти у Франції є метод «вивчення ситуацій», який багато французьких науковців розглядають як такий, що має багато переваг. Деякі з цих переваг полягають у тому, що: по-перше, він допомагає студентові покращити свої здатності до суджень; по-друге, він допомагає студентові застосувати свої знання на практиці; по-третє, він покращує комунікативні навички студента; також цей метод привчає студента до більшої раціональності у своїх судженнях.

На думку французьких науковців, «одна з найбільш вимогливих функцій управління

полягає в тому, щоб приймати рішення; це відбувається як «процес прийняття рішення», який, у свою чергу, передбачає вибір одного плану дій серед декількох інших. І саме метод вивчення ситуації дозволяє студентові оволодіти методикою прийняття рішень. На відміну від традиційних підходів до навчання, коли пасивна роль студента обмежена слуханням викладача, який викладає дисципліну, вивчення ситуації потребує від студента активної участі у процесі навчання. Під ситуацією розуміють опис ситуації, що становить проблему, випадок, ситуацію у якійсь організації або на підприємстві.

Теоретичні навички майбутнього менеджера освіти Франції набувають свого практичного втілення під час проходження практики. В українських ВНЗ магістри проходять практику загальним обсягом 2 тижні. На відміну від українських ВНЗ, період практики магістрантів у Франції варіюється від двох до трьох місяців. На наш погляд, такий термін практики дає магістрам французьких ВНЗ можливість застосувати набуті під час навчання знання і у той же час спостерігати, як функціонує освітня установа та розширити свої професійні знання. Стажування на підприємствах виглядає як своєрідне занурення у професійне середовище. У зв'язку із тривалістю та цілями стажування, це є дуже важливим етапом курсу навчання магістрів у ВНЗ Франції. Також специфікою навчання та проходження практики у магістратурі ВНЗ Франції є той факт, що практика може проходити на будь-яких підприємствах незалежно від сектору діяльності: комерційний, промисловий, сфера послуг. Довірені магістри під час практики завдання мають дозволити йому виробляти рекомендації щодо певної проблеми. Під час практики у Франції магістри надається тьютор. Тьютор відповідає за педагогічні аспекти практики, він стежить за її якістю і досягненням цілей, поставлених перед студентом. Також тьютор зобов'язаний направляти студента і консулювати при підготовці його звіту зі стажування, організувати захист його звіту про практику. Функції тьютора також полягають у тому, щоб полегшити інтеграцію студента в його новому оточенні. Він інформує студента про професійну етику, а також про вимоги і контекст його професії. Тьютор спрощує доступ до документації і збір інформації, яка буде корисна студентові в його роботі. Тьютор є основною діючою особою в процесі аналізу та осмислення своєї діяльності майбутнім менеджером освіти Франції, що проходить стажування, при виконанні своїх функцій на підприємстві. Однією з найважливіших функцій тьютора є розвиток умінь студента дистанціюватися стосовно свого стажування. Студент контролюється тьютором при підготовці і розробці різних видів діяльності, які згодом будуть проведені студентом автономно. Для оптимізації стажування, яке проходить стажер, тьютор зобов'язаний бути гарантом упровадження різних етапів професіоналізації, розроблених спільно зі студентом і керівником практики; крім того, тьютор допомагає студентові усвідомити рівень володіння своєю компетенцією завдяки аналізу своєї попередньої діяльності (для менеджерів, що виконують свої функції) і самоспостереженню в професійних ситуаціях.

При оцінюванні тьютором стажування студента враховуються наступні фактори:

- здатність інтегруватися у команду;
- організованість та пунктуальність;
- адаптаційні можливості і швидкість реакції;
- автономія та ініціативність;
- відповідальність;
- уміння спілкуватися з клієнтами;
- якість виконуваної стажером роботи.

В українській педагогіці також дуже великого значення надають компетентності викладачів і методистів, які працюють із майбутніми керівниками навчальних закладів. Так, як зауважує Т. Сорочан, «освіта дорослих потребує андрагогічної компетентності викладачів і методистів, які з ними працюють. Їх функція все більш змінюється від передачі знань до фасілітації, тобто допомоги дорослим у саморозвитку та самореалізації. Посилюється значення консулювання, яке ґрунтується на партнерських відносинах, є формою індивідуальної роботи з дорослим» [5, с.141].

Також, на думку Т. Сорочан, «дорослі люди, що навчаються, є активними учасниками навчання спільно з тим, хто навчає. Вони також активні в діагностиці, плануванні, реалізації, оцінюванні та корекції процесу навчання. По суті, вони є співавторами індивідуальних проблем

навчання» [5, с. 144].

Отже, бачимо, що у процесі підготовки майбутніх керівників навчальних закладів у Франції та в Україні є багато спільних рис, але існують і деякі відмінності. З огляду на існуючі протиріччя між суспільною потребою модернізації всієї системи освіти на засадах гуманістичних та демократичних цінностей суспільства, у високому рівні професіоналізму керівників навчальних закладів вважаємо за доцільне дати декілька рекомендацій, які будуть корисними для української системи підготовки керівників навчальних закладів.

1. Із метою максимально ефективного використання науково-педагогічного потенціалу вищих навчальних закладів пропонується ввести обов'язкову вимогу щодо професійної освіти керівників загальноосвітніх шкіл в Україні. Кожен претендент на посаду директора школи повинен отримати ступінь магістра у сфері освіти та керівництва навчальними закладами або пройти спеціалізовані курси.

2. Розробити нові стандарти для керівників шкіл, орієнтовані на теоретичні концепції управління загальноосвітніми школами, які б мали на меті підвищення рівня виконання функціональних обов'язків директорами шкіл та виступали як стрижнева основа для укладання навчальних програм за напрямком фахової підготовки у галузі управління загальноосвітніми навчальними закладами. Стандарти мають охоплювати всі аспекти функціонування навчального закладу, як-то: академічні досягнення учнів, професійний розвиток педагогічного колективу, стосунки з громадськістю, стосунки між членами шкільної спільноти чи еволюція школи як єдиної системи. Мету стандартів можна визначити наступним чином – удосконалити функціонування адміністративної системи в школі та підвищити ефективність навчального процесу.

3. Розробити систему відбору учасників підготовчих програм за напрямком управління навчальними закладами, з огляду на наступні вимоги: по-перше, відбір повинен мати на меті виявлення кандидатів, які дійсно мають потенціал до подальшого професійного розвитку та кар'єрного росту; по-друге, перевага віддається кандидатам, які демонструють явні якості лідера та мають здібності та навички вирішення проблемних ситуацій нетрадиційним шляхом. Ефективним буде проходження співбесіди під час зарахування до магістерських програм із метою виявлення цих здібностей та з метою піпорядкування власного професійного проекту кандидата майбутнім функціям керівника навчального закладу.

4. Буде доцільним використати до половини часу, відведеного на опанування теоретичного матеріалу, для вивчення практично-орієнтованих дисциплін, що не передбачають лекцій і до викладання яких можуть бути залучені досвідчені фахівці-практики без урахування наявності наукових ступенів та вчених звань. Це надасть учасникам підготовчих програм можливість детальніше розглянути ті теоретичні та практичні питання, що їх цікавлять або являють собою практичну значущість. Магістранти мають змогу отримати більшу кількість інформації, оволодіти навичками та вміннями керівника за умови, якщо вони будуть витратити більше часу на практичне оволодіння ними. Робота в групах надає можливість створити робочу атмосферу в аудиторії, яка сприятиме поглибленому вивченню матеріалу, що, безумовно, практично не можливо на лекціях.

5. З урахуванням того факту, що система підготовки менеджерів освіти в Україні не є достатньо сформованою та недостатньо уваги приділяється розвитку дослідницьких функцій майбутнього менеджера освіти, пропонуємо збільшити кількість вибіркового навчальних дисциплін та впровадити науково-дослідну діяльність під час проходження практики на базі шкіл або, навіть, у якості окремого компонента навчального плану за напрямком підготовки керівників шкіл. Такі заходи дадуть магістрантам можливість самостійно досліджувати певні аспекти управління навчальними закладами.

6. Запровадити на практиці метод вивчення ситуації (проблемне навчання) в українських ВНЗ. Як свідчить дослідження іноземного досвіду, така технологія здійснює позитивний вплив на учасників підготовчих програм у ході вдосконалення управлінських технологій. Вищезгаданий метод надає можливість реально відтворити проблемну ситуацію, що може трапитися в процесі повсякденного керівництва школою, висунути декілька шляхів вирішення проблеми та виокремити рішення, що є найбільш ефективними. Поряд із тим застосування цього методу спонукає магістрантів до проведення самостійного дослідження проблеми, що розглядається. Це, неодмінно, матиме позитивний вплив на якість набутих знань та

навичок у галузі управління освітніми закладами.

### Список використаної літератури

1. Національна доктрина розвитку освіти. Затвержена Указом Президента України від 17.04.2002. № 347 / Офіційний вісник України. – 2002. – № 16. – С. 3-14.
2. Система образования во Франции и организация. Ее администрация / Российско-французская серия: Информационные и учебные материалы. - [Французская Организация Технического Сотрудничества]. – М., 1993. – № 22. – 139 с.
3. Сорочан Т. М. Епоха професіоналізму: портрет керівника школи в сучасному інтер'єрі / Т. М. Сорочан // Освіта на Луганщині. – 2002. – № 1. – С. 51-54.
4. Сорочан Т. М. Педагогічний портрет менеджера освіти / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2004. – 296 с.
5. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
6. Arrêté du 15 juillet 1999 fixant les modalités de formation initiale des personnels de direction d'établissements d'enseignement ou de formation: JO du 30 juillet 1999, p. 11397 (Ces modalités sont reconduites par l'arrêté du 5 juillet 2000 (JO du 14 juillet 2000 p. 10858) NOR: MENA0001677A. – Режим доступу : <http://admi.net/jo/20000714/MENA0001677A.html>.
7. Bonnet Francis. L'école et le management: pour une gestion stratégique des établissements de formation / Bonnet Francis, Godin André. – Bruxelles : De Boeck-Université, 1995. – 244 p.
8. Protocole d'accord relatif aux personnels de direction : protocole du 16 novembre 2000. Le référentiel est annexé au protocole. BO spécial n 1 du 3 janvier 2002. NOR : MENA0102375X. – Режим доступу : <http://www.education.gouv.fr/bo/2002/special1/default.htm>.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2012.

### **В. В. Хоменко. Использование опыта подготовки менеджеров образования Франции в высших учебных заведениях Украины.**

*Рассмотрены понятие профессионализма в украинской педагогике, концептуальные основы подготовки магистров в сфере управления учебным заведением, общие требования к качествам будущих руководителей учебных заведений Украины и Франции. Также проанализированы различия в учебных планах и содержании программ учебных дисциплин Франции и Украины, особенности отбора кандидатов к прохождению магистерских программ во Франции.*

**Ключевые слова:** профессионализм, концептуальные основы, магистр управления, учебные программы, личные качества, направления подготовки, отбор участников программ, учебные дисциплины, практика.

### **V. Khomenko. The Use of Experience of Training French Education Managers in Ukrainian Institutions of Higher Education**

*Further development of Ukraine, its economic and political system is largely dependent on the state of the education system. The key role in ensuring advanced education trends is played by heads of educational institutions. Conceptual foundations of masters' training in the field of educational institutions management in Ukraine are based on several theoretical points. Training Ukrainian masters in specialty "Educational Institutions Management" is based on a systematic approach, which ensures the accordance of educational process content with system management tasks.*

*The concepts of masters' training in managing educational institutions in Ukraine and France are very similar. In both countries the training of future heads of educational institutions involves solving an urgent problem associated with finding and selecting those with managerial talent and forming on this basis a professional leader with a new type of thinking and behaviour which corresponds to the task of creating a new system management.*

*Curricula and programs of masters' training in managing educational institutions in Ukraine and France reflect a complex of personal qualities necessary for effective management, knowledge required for management, criteria of forming managerial skills.*

*Particular attention is paid to the analysis of case study method, which allows a future*

*educational managers to master the technique of decision making.*

**Key words:** *professionalism, conceptual fundamentals, master in management, educational programs, personal qualities, training direction, program participant selection, academic disciplines, practice.*