

УДК 371.14:377

ББК 74.5

Ч-49

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України,
протокол № 6 від 14.06.2010*

Рецензенти:

- Л. Л. Сушенцева* – канд. пед. наук, доц., ст. наук. співроб. лаб.
змісту проф.-техн. освіти ПТО НАПН України;
Л. М. Петренко – канд. пед. наук, ст. наук. співроб. лаб.
управління професійно-технічною освітою
ПТО НАПН України;
К. В. Глушко – канд. техн. наук, заст. дир. з навч.-вироб. роботи
Київського професійного ліцею “АВІАНТ”

Чернова Т.Ю.

- Ч-49 **Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу : метод. рекомендації / Т. Ю. Чернова. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 98 с.**
ISBN 978-966-330-113-6

Розкрито концептуальні засади та модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу. Викладена технологія і зміст авторської програми тренінгів розвитку професійної компетентності.

Для науково-педагогічних і педагогічних працівників вищих інженерно-педагогічних навчальних закладів, закладів системи післядипломної педагогічної освіти, директорів, заступників директорів, педагогічних працівників ПТНЗ.

**УДК 371.14:377
ББК 74.5**

ISBN 978-966-330-113-6

© Чернова Т.Ю., 2010
© Інститут ПТО НАПН України, 2010
© ХНУ, оригінал-макет, 2010

Передмова

Процеси інтеграції та децентралізації, що відбуваються сьогодні у професійно-технічній освіті, впровадження менеджменту й інформаційних технологій в управлінську діяльність, зумовлюють необхідність переорієнтації освітньої системи на компетентісно орієнтовану модель діяльності суб'єктів навчально-виробничого процесу у професійно-технічному навчальному закладі.

У зв'язку із цим нині набувають актуальності завдання підвищення рівня компетентності керівника професійно-технічного навчального закладу, оскільки саме компетентності, на думку багатьох міжнародних експертів, є тими індикаторами, що дають змогу визначити його професійність і готовність здійснювати результативну діяльність не просто на рівні потреб сьогодення, а виявляючи прогностичне бачення розвитку ПТО.

Міжнародна комісія з освіти у XXI ст. дійшла висновку, що майбутній прогрес людства залежить не стільки від економічного зростання, скільки від рівня розвитку особистості. ЮНЕСКО пропонує перейти від класичного поняття “людські ресурси” до концепції “компетентність людини”. Зазначена концепція передбачає максимальне і всебічне врахування інтересів людини: оволодіння професійною компетентністю, знаннями, уміннями й навичками, необхідними для збереження і поліпшення здоров'я, розвитку культури, захисту навколишнього середовища, конкурентоспроможності на ринку праці.

Науковці європейських країн (Eurydice, 2002) визначають поняття “компетентність” як здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує їх активне застосування в нових ситуаціях.

В останніх публікаціях ЮНЕСКО поняття “компетентність” трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, засто-

совуваних у повсякденні (Rychen&Tiara, 2004) [123]. На міжнародній конференції, що відбулась за участю ЮНЕСКО. Міністерства освіти Норвегії (Департаменти технічної освіти та професійної підготовки) у 2004 році, дійшли згоди у трактуванні поняття компетентності як здатності ефективно і творчо застосовувати знання та вміння в міжособистісних відносинах, ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях.

Сьогодні також немає сумніву в тому, що компетентнісний підхід – не лише один з тих чинників, що сприяють модернізації змісту освіти. Слід зазначити, що він лише доповнює ту низку освітніх інновацій і класичних підходів, що допомагають педагогічним працівникам гармонійно поєднувати позитивний досвід для реалізації сучасних освітніх цілей.

В Україні процес модернізації освіти відповідає тим змінам, що відбуваються у інших країнах. Важливим є те, що у багатьох країнах сьогодні є оновлення змісту освіти та технологій навчання, узгодження їх із сучасними потребами, а саме – орієнтація на компетентнісний підхід та створення ефективних механізмів його запровадження, оновлення змісту навчання, створення нових програм, оновлення навчально-методичної бази. У більшості освітніх системах економічно розвинених країн з високими освітніми показниками це пов'язано з такими чинниками, як:

– *перехід до нової форми сучасного суспільства* – інформаційного суспільства, де значущою одиницею є не просто інформація, а вміння оперувати нею, застосувати її для власного розвитку, для життя, що потребує від громадян нових вмінь та знань, що дозволяють швидко, мобільно та ефективно використовувати інформацію для власного добробуту, розвитку та навчання;

– *встановлення більш високих стандартів* в освіті та у всіх галузях життя. Цього потребує ринок праці, у зв'язку з цим встановлюються нові вимоги до навчальних дисциплін, до системи оцінювання навчальних досягнень, до якості освітніх послуг взагалі;

– *відкриття кордонів між країнами та інтеграція освітніх систем до світового освітнього простору*. Важливим чинником перегляду змісту освіти у багатьох країнах є розширення кордонів та тих можливостей, що відкриваються перед молоддю. В умовах сучасної міграції в рамках не тільки країни, а й регіонів виникає необхідність швидкої адаптації для отримання навчання та роботи, що спонукають суспільство до необхідних змін;

– *потреба у нових компонентах знань*, необхідних для успішного життя в суспільстві. На думку експертів, набуття життєво важливих компетентностей може дати людині можливості орієнтуватись у сучасному суспільстві, інформаційному просторі, швидкоплинному розитковій ринку праці, подальшому здобутті освіти.

Зазначимо, що український уряд здійснив певні кроки щодо інтеграції сучасної освіти до світових та європейських освітніх процесів. Так, Верховна Рада України прийняла Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності” від 31 травня 2007 року № 1107-V, згідно із яким “національні стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності мають розроблятися на основі міжнародних стандартів, якщо вони вже прийняті або перебувають на завершальній стадії розроблення”. У 2009 році пройшло обговорення Білої Книги національної освіти України (рекомендацій з освітньої політики), в якій один розділ присвячено питанням компетентнісного підходу як перспективного напрямку формування та реалізації змісту освіти на сучасному етапі.

З культурно-історичної позиції компетентність у смислово-му значенні охоплює три аспекти: знання, вміння, навички. Крім того, компетентність – це гармонійне співвідношення “хочу”, “можу” і “треба”. Саме компетентність виконує ряд функцій: уміння обирати відповідну інформацію для виконання дій для досягнення необхідної мети або для побудови нової дії; для використання знань, які одержані від успіхів та невдач; для корегування, відмови від нецільної дії; для широкої та глибокої взаємодії з довкіллям тощо. Бути компетентним означає бути здатним мобілізувати в певній ситуації здобуті знання і досвід.

За таких умов особливого значення набувають питання розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи, що зумовлюється такими чинниками: по-перше, зрослими вимогами ринкової економіки до професійної компетентності фахівців, по-друге, обсягом накопичених знань і швидкістю їх постійного оновлення, що знайшло своє пояснення у концепції напіврозпаду знань (concept of the “half-life of knowledge”) [122]; по-третє, особливістю професійних обов’язків заступника директора, а отже, необхідністю розвитку як його особистісних якостей професійних компетенцій (діловитості, підприємливості, мобільності, відповідальності, вміння приймати обґрунтовані рішення та ін.).

Слід зазначити, що проблеми аналізу та впровадження компетентнісного підходу знаходять відображення у працях вітчизняних педагогів і практиків (О. Локшина, О. Павленко, О. Пометун, Л. Парашенко, О. Савченко та ін.). Але разом з тим на часі потреба вивчення ефективності впливу рівня професійної компетентності керівника, її розвитку насамперед заступника директора з навчально-виробничої роботи на результативність навчально-виробничого процесу в професійно-технічному навчальному закладі.

Проблема забезпечення ефективності та результативності навчального процесу у навчальному закладі розглядалась у працях О. Ануфрієвої, Ю. Бабанського, В. Беспалька, В. Бондаря, Т. Борової, С. Воровщикова, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, І. Лернера, В. Маслова, О. Мойсеєва, Н. Островерхової, М. Поташніка, В. Пікельної, В. Ростовської, В. Симонова, В. Сухомлинського, Н. Тализіної, Д. Тат'янченка, П. Третьякова, Т. Шамової, В. Якуніна та ін.

Проте питання розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі практично ніхто не досліджував.

Окремо варто звернути увагу на перспективи наукових і практичних розробок з питань запровадження компетентнісного підходу у професійній діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу. Адже володіння ключовими і професійними компетенціями є необхідною умовою успішного професійного розвитку, ефективного керування навчальними закладами та застосування їх в навчальній і професійній діяльності в умовах сучасного суспільства.

Пропоноване видання висвітлює значення та вплив компетентнісного підходу на творчий розвиток професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

**Концептуальні засади
розвитку професійної компетентності
заступника директора з навчально-виробничої роботи
професійно-технічного навчального закладу**

В умовах динамічних техніко-технологічних змін у різних галузях економіки формується нова особистість заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу, його професійний стан і компетенції, якими він має володіти у навчально-виробничому процесі. Потреба розвитку професійної компетентності зумовлена модернізацією національної освіти і утвердженням концептуальних засад спрямованих на її удосконалення. У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що модернізація управління освітою передбачає підвищення компетентності управлінців усіх рівнів [67].

Концептуальні положення, які є ключовими у модернізації освіти і базуються на компетентісному підході визначені Концепцією розвитку дистанційної освіти в Україні (2000 р.) [47], Концепцією розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні (2004 р.) [49], Концепцією розвитку післядипломної освіти (2006 р.) [48], Концепцією розвитку національної інноваційної системи (2009 р.) [50], Концепцією державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки (2010 р.) [46].

У Концепції розвитку післядипломної освіти в Україні [48] зазначається, що у зв'язку з докорінними змінами в соціально-економічному, духовному розвитку, держава потребує кваліфікованих кадрів, що володіють високим рівнем професіоналізму і культури, здатні компетентно і відповідально виконувати посадові функції, впроваджувати новітні технології.

Підвищення кваліфікації заступника директора, як правило, обмежується удосконаленням безпосередньо професійних навичок, що ж стосується його особистісних якостей, духовних інтересів та розвитку управлінської культури, то цьому не надається достатньої уваги. Результати наших досліджень свідчать, що ефективність розвитку професійної компетентності заступника директора з навча-

льно-виробничої роботи у професійно-технічному закладі має ґрунтуватися на концептуальних засадах, що визначають підходи, стратегію, пріоритети, принципи та основні напрями його розвитку.

Концепцією розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні [49] визначено, що освіта ХХІ століття – це освіта для людини. Її стрижень – розвивальна, культуротворча домінанта, виховання відповідальної особистості, здатної до самоосвіти і саморозвитку, яка вміє критично мислити, опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання та вміння для творчого розв’язання проблем, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни. Успіх вирішальною мірою залежить від того, наскільки зростатиме рівень професійної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів, зокрема заступника директора з навчально-виробничої роботи. За сучасних умов професійно-технічному навчальному закладу потрібний лідер педагогічного колективу, генератор нових ідей, здатний приймати на їх основі складні управлінські рішення, яким і має бути заступник директора з навчально-виробничої роботи. Особливість його діяльності потребує високого рівня управлінської культури. Для заступника директора управлінська культура уявляє собою міру і спосіб творчої самореалізації особистості у різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні. На розвиток професійно-компетентного заступника директора з навчально-виробничої роботи, з відповідним рівнем управлінської культури, повинна бути спрямована вся система підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічного навчального закладу та система самоорганізації в управлінні освітою.

Підтвердження цієї думки знаходимо у Г. Єльнікової. Українська дослідниця в галузі управління освітою вважає, що розвиток людини має здійснюватися шляхом її природної самоорганізації в межах узгоджених вимог самої людини, суспільства, держави та реальних обставин [30, с. 112].

Так базовими поняттями у концепції спрямованої самоорганізації в управлінні освітою Г. Єльнікова вважає такі: управління, самоуправління, організація, самоорганізація, розвиток, саморозвиток, спрямування, спрямована самоорганізація, діалог, адаптація, діалогічна адаптація, відкритість, додаткова орієнтація, усвідомлення реалістичності мети, адаптивне управління. Головним у складному про-

цесі управління є прийняття рішень. Воно визріває на основі діагностичної оцінки змін, які відбуваються в усій системі управління.

На думку В. Болгаріної, важливим чинником формування культури навчального закладу є спосіб управління [10, с. 33]. Основа культури навчального закладу – цінності, які сповідують члени колективу. Основна ж цінність – це сама людина. Культурологічний аспект діяльності В. Болгаріна розглядає як певну позицію, погляд, підхід керівників навчальних закладів до здійснення основної місії – виховання Людини культури.

Нинішній етап розвитку управлінського мислення характеризується концептуальним підходом до управління, у центр якого ставиться забезпечення гармонійного співвідношення особистісних і професійних якостей менеджера освіти.

Пріоритетом розвитку професійної компетентності у межах концепції компетентнісного підходу, має стати високий рівень управлінської культури заступника директора з навчально-виробничої роботи на засадах компетентності, яка потребує особистісного орієнтованого підходу: самоуправління і самоорганізації.

Компетентісно-орієнтований підхід в освіті став новим концептуальним орієнтиром для розвитку вітчизняної системи освіти. Сьогодні він породжує безліч дискусій як на міжнародному, так і на національному рівні у різних країнах.

Дослідженню компетентнісного підходу в педагогіці приділяють увагу такі вчені, як Л. Васильченко [12], Дж. Равен [90], І. Зимня [35], Н. Кузьміна [55], О. Пометун [82], В. Ростовська [93], В. Савченко [94], А. Хуторський [112] та ін. На думку вітчизняних педагогів, таких як Л. Васильченко [12], О. Пометун [82], В. Ростовська [93] та ін. саме набуття життєво важливих компетенцій може дати людині можливість орієнтуватись у інформаційному просторі, знайти своє місце та бути конкурентоспроможним у сучасному суспільстві. При застосуванні компетентнісного підходу використовуються терміни “компетентність” та “компетенція”. На думку І. Зимньої, освіта зіткнулася з досить складною проблемою визначення змісту поняття компетентність і розмежування компетенцій, а також відокремлення компонентів, що їх утворюють. Визначення змісту цих термінів, на думку дослідниці, ускладнює розробку підходів (процедур, критеріїв, інструментів) до їх оцінки як результату освіти. У процесі свого дослідження нею теоретично обґрунтовані ключові компетенції, які об’єднано у три основні групи, що:

- відображають ставлення людини до самої себе як особистості, як до суб'єкта життєдіяльності;
- належать до взаємодії людини з іншими людьми;
- мають відношення до діяльності людини та проявляються у всіх її типах і формах [35, с. 121].

Ключові компетенції визначаються нами як ділові і особисті якості, властиві як заступнику директора з навчально-виробничої роботи, так і кожному співробітнику професійно-технічного навчального закладу незалежно від посади і змісту діяльності. Їх перелік відображає певний ідеальний профіль співробітника ПТНЗ, якому притаманні: порядність, критичне мислення, творчий підхід, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінювати ризики, конструктивно керувати, відданість справі, націлювати на зміни, вміння делегувати повноваження, працювати в команді, бездоганно виконувати свої обов'язки. Відповідно до Рекомендацій Європарламенту і Ради Європи від 18 грудня 2006 року "Про ключові компетенції навчання упродовж життя" провідними є такі компетенції: комунікативні, математичні, комп'ютерні, наукові, навчальні, соціальні, підприємницькі, культурологічні.

У своєму дослідженні Е. Коротков розглядає компетенції як комплекс сформованих у процесі освіти або у результаті накопиченого практичного досвіду можливостей ефективної поведінки у визначених життєвих ситуаціях та у професійній діяльності. Такі можливості визначаються комплексом знань, навичками та вміннями, розумінням ситуацій і проблем, життєвою позицією, структурою цінностей, мотивацією поведінки, готовністю до визначених видів і рольової структури діяльності. Як вважає Е. Коротков, можна створити широку класифікацію компетенцій, але практично лише частина з них формується в освітньому процесі. Компетенції як результат освіти становлять лише основу подальшого розвитку професіоналізму особистості. Інші компетенції набуваються у процесі послідовного накопичення досвіду професійної діяльності і соціального життя. Компетенції не можна вважати раз і назавжди сформованим результатом. Вони змінюються за різних обставин і на різних етапах життєдіяльності людини. Ми будемо говорити про якість компетенцій, сформованих у результаті освіти.

Критерії такої якості можуть бути такі:

- компетенції, що відображають розвинуті в освітньому процесі можливості, цінності, готовність до різних видів діяльності, ролей, повноважень, психологічних навантажень та ін.;

- відповідність системи здобутих знань структурі компетенцій;
- комплекс навичок і вмій, необхідних для реалізації компетенцій;
- потенціал компетентнісного саморозвитку особистості (набуття нових компетенцій упродовж життя) [51, с. 121].

Орієнтація освіти на новий результат потребує нового підходу до забезпечення її якості, критеріїв його оцінювання, нового підходу до організації освітнього процесу і керівництва ним. Така ідея відображена у змісті компетентнісного підходу в освіті. Він включає:

- модель спеціаліста, побудовану за принципами формування компетенцій як результату освіти;
- освітній стандарт нового покоління;
- освітню програму і навчальний план за модульними програмами;
- планування і оцінювання навчального процесу;
- оцінювання засвоєних знань;
- оцінювання здатності засвоювати компетенції;
- управління освітою згідно з якістю професійної компетентності.

Професійна діяльність заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі відповідно до компетентнісного підходу насамперед визначається принципами спрямованими на кінцевий результат – набуття заступником директора ключових і професійних компетенцій.

Під **професійною компетентністю** слід розуміти активну спроможність спеціаліста реалізовувати всі компоненти діяльності, яка зумовлюється його знаннями, навичками, уміннями, а також здібностями і психічними властивостями [42, с. 90].

Відповідно до цього **вихідними положеннями** розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі є:

- неперервність, наступність і взаємозв'язок підвищення кваліфікації на всіх рівнях;
- первинність культури управління у змісті діяльності;
- доцільність застосування принципів управління і сучасних інноваційних технологій;
- єдність педагогічних і управлінських цінностей у творчому розвитку особистості;
- інноваційність науково-методичного забезпечення діяльності;
- створення моделі розвитку професійної компетентності;

– взаємодія з науковими установами, підприємствами, організаціями.

Використання компетентісного підходу сприяє іншому, інноваційному підходу до діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Зважаючи на специфіку професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи визначено мету компетентісного підходу, яка полягає в розвитку ключових та професійних компетенцій, необхідних для організації навчально-виробничого процесу у професійно-технічному навчальному закладі; інтелектуального та управлінського мислення; постійній спрямованості до творчої самореалізації і професійного вдосконалення упродовж усього життя.

Отже, розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному закладі має забезпечити:

- розкриття ключових компетенцій у професійній діяльності;
- збагачення і поглиблення професійних компетенцій у контексті європейських підходів.

Мета розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу досягається шляхом виконання таких завдань:

- створення педагогічних умов для розкриття і розвитку професійної компетентності за допомогою тренінгів;
- визначення принципів відбору і структурування змісту розвитку професійної компетентності;
- використання форм і методів розвитку професійної компетентності.

Щоб професійна компетентність заступника директора з навчально-виробничої роботи успішно розвивалася, необхідно дотримуватися принципів, що визначають сутність цього процесу, основних дидактичних вимог, виконання яких забезпечує ефективну професійну діяльність.

Аналізуючи різні підходи до формулювання принципів, ми виділяємо ті, що є пріоритетними у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Базовими вважаємо принципи:

- **науковості** – орієнтує заступника директора на керівництво професійно-технічним навчальним закладом на наукових засадах; опанування теоретичних основ індивідуальної і колективної взаємо-

дії, організації навчально-виробничого процесу, прийняття виважених управлінських рішень, усвідомлення й аналіз одержаних результатів, прогнозування наслідків прийнятих рішень;

– **системності** – спрямовує заступника директора на засвоєння нових знань в їх логічному взаємозв'язку, досягнення наступності у формуванні системи знань, можливості їх подальшого використання та високого рівня якості засвоєння; передбачає взаємне узгодження усіх напрямів освоєння об'єкта, а також усунення суперечностей. В результаті дотримання цього принципу створюється така система організації праці заступника директора, в рамках якої всі складові взаємно узгоджуються і діють в інтересах ефективного функціонування складної системи структури професійно-технічного навчального закладу;

– **демократизації** – у роботі заступника директора спрямовується на розширення впливу громадської думки на прийняття ним адекватних управлінських рішень, динамічне реагування на потреби суспільства, перерозподіл функцій управління у професійно-технічному навчальному закладі та сприяє залученню всіх організаторів і учасників педагогічного процесу до активної постановки і розв'язання актуальних завдань управління, забезпечення умов для вільного висловлення всіма педагогами думок з тих чи інших проблем, внесення пропозицій, формування інноваційних ідей і способів їх втілення в практику;

– **інформатизації** – допомагає акцентувати увагу на основних дидактичних вимогах, що мають забезпечувати здійснення професійно-педагогічної діяльності заступником директора із застосуванням інформаційних технологій; чітке визначення ролі, галузі, місця і часу використання інформаційних технологій; взаємозв'язок інформаційних технологій з іншими видами застосовуваних технічних засобів; органічне поєднання за допомогою інформаційних технологій різних видів професійної діяльності; облік психолого-педагогічних аспектів використання інформаційних технологій у навчанні та інших видах діяльності; комплексне поєднання традиційних форм навчання з інформаційними технологіями навчання і побудова на цій основі цілісної ефективної дидактичної системи; забезпечення стійкого зворотного зв'язку в професійній діяльності між заступником директора і всіма учасниками навчально-виробничого процесу; забезпечення високого рівня індивідуалізації і диференціації;

– **прогностичності** – означає, що заступнику директора необхідно вивчати особливості впливу зовнішнього середовища: еко-

номічних умов, соціальних, культурних, політичних чинників і подій на його діяльність, розробляти способи взаємодії з ним, удосконалювати професійну діяльність і водночас входити в освітнє середовище для досягнення своєї мети;

– **гуманізації** – передбачає утвердження людини як найвищої соціальної цінності, а для цього необхідне визнання індивідуальності і унікальності кожного учасника навчально-виробничого і управлінського процесу; створення умов для максимального виявлення творчих здібностей, вільного розвитку самореалізації, самотворчості заступника директора в процесі здійснення управлінської і педагогічної діяльності, орієнтація заступника директора на максимальне використання ініціативи, творчих сил педагогічних працівників, учнів, батьків, громадськості, налагодження функціонування і розвиток демократичних стосунків між керівниками, педагогічними працівниками, учнями і батьками; встановлення оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, співробітництва, співуправління і самоуправління;

– **децентралізації** – у сучасних умовах надмірної централізації в управлінні посилюється адміністрування, сковується ініціатива керівників нижчих рівнів, педагогічних працівників, учнів, що перетворює їх на простих виконавців прийнятих без їхньої участі рішень. Відбувається дублювання управлінських функцій, перевантаження як керівників, так і виконавців. Децентралізація управління також може призвести до зниження ефективності діяльності професійно-технічного навчального закладу.

Применшення ролі керівника призводить до втрати аналітичних і контролюючих функцій управління, що, безумовно, створює серйозні проблеми у житті та діяльності педагогічного колективу, спричиняє конфлікти, непорозуміння, невиправдане протистояння адміністративних і громадських органів управління. Поєднання централізації і децентралізації у внутрішньоучилищному управлінні посилює координацію дій всіх структурних підрозділів професійно-технічного навчального закладу, виключає дублювання, створює умови для прийняття управлінських рішень на професійному рівні, спрямовує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах усього колективу та створює умови для ефективного розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи;

– **культуровідповідності** – орієнтує на загальнолюдські цінності, національно-культурні досягнення та ідеї, стає пріоритетом розвитку

професійної компетентності. На цій основі відбувається усвідомлення необхідних для нації, держави цінностей у духовній, економічній, інформаційній, екологічній сферах. Для високоякісного освітнього середовища важливо і те, в який спосіб, наскільки ефективно відбувається дотримання цього принципу. Культурно-освітнє середовище потребує розширення критеріїв і вимог до принципу культуровідповідності. Вони мають психологічний, педагогічний, естетичний, морально-етичний, економічний, технологічний характер. Адже набуття заступником директора з навчально-виробничої роботи професійної компетентності ставатиме більш ефективним і продуктивним, якщо при цьому враховуватимуться: базові гуманістичні цінності, знання, методи, індивідуальні можливості і потреби особистості; естетичні смаки, культура, уподобання, бережливе ставлення до природи, ресурсів; повага до культурних, історичних надбань, а також освітнє середовище;

– **наукової організації праці** передбачає розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі за їх сукупністю напрямів і наголошує на тому, що кожний виконавець або управлінець здійснює конкретні дії і відповідає за конкретну ділянку роботи, тому у професійно-технічному навчальному закладі відбувається детальний розподіл компетенцій і саме він визначає ступінь свободи, який значно спрощує процес управління, в якому бере безпосередню участь заступник директора з навчально-виробничої роботи;

– **співробітництва** – визначає партнерські стосунки між заступником директора з навчально-виробничої роботи та усіма суб'єктами навчально-виробничого процесу. На основі партнерства відбувається підвищення інвестиційної привабливості професійно-технічного навчального закладу, розвиток меценатства, інноваційних форм і різних видів освітньої діяльності;

– **аксіологічний** дозволяє розглядати соціальну відповідальність як наслідок (результат) дії особистісних і соціальних якостей суб'єкта управління і визначити основні фактори, що зумовлюють їх прояв, провідними серед яких є потреби в самореалізації, в розвитку самовідповідальності і самосвідомості, що дає змогу заступнику директора з навчально-виробничої роботи включитися у діалог і спільно шукати оптимальні рішення розв'язання виробничих завдань;

– **професійної спрямованості** визначає наявність певного рівня обов'язкової спеціальної підготовки у заступника директора з навчально-виробничої роботи; відповідність освіти посаді забезпечу-

ється підвищенням його кваліфікації у професійно-технічному навчальному закладі, в закладах післядипломної освіти, шляхом виробничого стажування, стажування в умовах професійно-технічного навчального закладу та самоосвіти.

Усі описані принципи забезпечують удосконалення ключових і професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи, які є необхідними як у професійній, так і у загальнолюдській сфері буття. Відповідно до цього професійна компетентність заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі являє собою систему взаємозв'язків, які забезпечують її ефективність та сприяють удосконаленню освітнього середовища професійно-технічного навчального закладу.

Важливою умовою розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі є визначення цілей, змісту, форм, методів і засобів його діяльності; взаємоузгодженість і наступність складових управлінського процесу на всіх ділянках. Щоб домогтися цього потрібне відповідне оновлення змісту професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Суть такого оновлення, на наш погляд, можна окреслити так:

- визначення переліку та змісту ключових і професійних компетенцій;
- встановлення рівня та показників розвитку професійної компетентності;
- проектування змісту тренінгів, що можуть забезпечити удосконалення професійної компетентності.

У ході дослідження ми з'ясували, що сутність діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі полягає у розвитку ключових і професійних компетенцій, які надають йому можливість самостійно поглиблювати знання, підвищувати професійну майстерність, вільно орієнтуватися у вирішенні складних соціальних і професійних проблем, швидко адаптуватися до різних умов професійної діяльності. На підставі зазначених концептуальних положень розвитку сучасної професійної освіти, ми дійшли висновку, що зміст розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному закладі має ґрунтуватися на професійних засадах розвитку творчих професійних якостей

особистості керівника і пропонуємо з метою розвитку професійної компетентності заступника директора використовувати тренінги.

Ефективність розвитку професійної компетентності заступника директора з використанням тренінгів залежить від педагогічних умов, за яких уможливорюється досягнення поставленої мети, а саме розкриття творчого потенціалу заступника директора у професійно-технічному навчальному закладі, вироблення інноваційного підходу до вирішення творчих завдань, можливість самореалізації в професійній діяльності через здобуття базових і професійних компетенцій. Найпершою умовою використання тренінгів у розвитку професійної компетентності заступника директора є наповнення його професійної діяльності самомотивацією.

Для розвитку професійної компетентності заступника директора необхідна теоретична основа мотиваційної, діагностичної, комунікативної, інформаційної складових, на чому і базуватиметься набуття ключових компетенцій у професійній діяльності. Саме на такій теоретичній базі тренінг першого рівня – “Професійний старт” надає поштовху для розвитку професійної компетентності заступнику директора з навчально-виробничої роботи у його діяльності.

Технологічний компонент формує професійні компетенції у тренінгу другого рівня “Культура управління” і забезпечує подальше удосконалення професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи.

На основі знань і навичок, здобутих на попередніх тренінгах базується тренінг третього рівня “Партнерство”, який трансформує розвинуті ключові та професійні компетенції заступником директора у ефективну взаємодію з інженерно-педагогічним, учнівським колективами, соціальними партнерами.

Отже, завдяки застосуванню тренінгів відбувається поетапне безперервне освоєння ключових і професійних компетенцій, входження в професійну діяльність та постійний розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

На наше переконання, тренінги дають можливість заступнику директора з навчально-виробничої роботи на основі актуалізації набутих раніше знань та вмінь, набуті ключові та професійні компетенції в результаті практичних дій під час виконання певних завдань та поліпшують результативність та ефективність управлінської діяльності у професійно-технічному навчальному закладі, відкри-

вають перед заступником директора з навчально-виробничої роботи можливість здійснювати професійну діяльність на наукових засадах.

Ми вважаємо, що через тренінги розвитку професійної компетентності, що послідовно ускладнюються, відбувається поетапне відпрацювання знань і методів професійної діяльності заступника директора. У поєднанні з виконанням пізнавальних дій, проведених зі зростаючим ступенем самоорганізації, тренінги значною мірою сприяють ефективному розвитку професійної компетентності заступника директора у професійно-технічному навчальному закладі.

Отже, професійна компетентність заступника директора завжди удосконалюється у процесі діяльності і знаходить вияв у органічній єдності з цінностями людини, адже так як лише за умови ціннісного ставлення до професійної діяльності, особистої зацікавленості досягається високий професійний результат.

Сучасний заступник директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу – це фахівець, який має вищу технічну або педагогічну освіту, досвід роботи у професійно-технічній освіті не менше трьох років. Особливість його професійної діяльності визначається спеціальними функціями (посадовою інструкцією), яка окреслює основні напрями його професійної діяльності, провідними з яких є функціональні обов'язки з організації навчально-виробничого процесу у професійно-технічному навчальному закладі та розвиток управлінської компетентності.

Професійно-технічний навчальний заклад потребує поглиблення професіоналізму всіх учасників освітнього процесу, в тому числі заступника директора з навчально-виробничої роботи, який має удосконалювати свої професійні компетенції на засадах новітніх наукових підходів шляхом моніторингу власних професійних знань та навичок.

У ході дослідження проблеми розвитку професійної компетентності нами були встановлені суттєві ознаки професійної компетентності, рівень загальної ерудиції та якість засвоєння знань, необхідних сучасному заступнику директора для вирішення типових або нестандартних завдань.

З'ясувалося, що проблеми розвитку професійної компетентності актуальні для всіх освітніх установ. Від професійної компетентності залежить модернізація управлінської діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Розуміння цієї проблеми має привести до визначення стратегії підвищення управлінської компетентності

на всіх рівнях. Складовими такої стратегії є:

- аналіз сучасної теорії управління;
- аналіз складу управлінських кадрів;
- аналіз складу резервів управлінських кадрів;
- визначення проблем управління на всіх рівнях;
- визначення напрямів реалізації проблем (вибір стратегії підготовки кадрів, оформлення замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації, створення мотиваційного середовища для самоосвіти);
- розробка цільових програм підвищення кваліфікації заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного закладу.

Пріоритетом розвитку професійної компетентності є професійна діяльність заступника директора з навчально-виробничої роботи на засадах професійної компетентності, яка потребує особистісного орієнтованого підходу до удосконалення впродовж життя. Відповідно до зазначених умов, принципів, змісту, форм і методів, а також вимог до діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи розроблено програму авторського курсу тренінгів розвитку професійної компетентності (ТРПК) та методичні рекомендації.

Згідно з викладеними концептуальними положеннями, тренінги мають стати невід'ємною складовою у змісті розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі, а це підготує творчих професіоналів, з усвідомленою здатністю до самореалізації, професійно-компетентних у питаннях управлінської діяльності.

Такий підхід зобов'язує заступника директора з навчально-виробничої роботи до постійного професійного удосконалення своїх професійних можливостей, підтримки належного рівня інформованості в управлінській діяльності, а це – відвідування виставок, участь у засіданнях круглих столів, конкурсах, професійних тренінгах та тренінгах особистісного зростання.

Визнаючи педагогічні умови, ми виходили з того, що розвиток професійної компетентності особистості забезпечується вибором оптимальних умов, які сприятимуть формуванню культури управлінської діяльності та професійному становленню заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу. До **основних педагогічних умов** розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу ми від-

носимо:

- підвищення рівня мотивації заступника директора;
- створення моделі розвитку професійної компетентності;
- розробка і впровадження технології розвитку професійної компетентності;
- створення та впровадження інформаційно-комунікаційного забезпечення у вигляді сайту “Професійна компетентність”.

Врахування визначених педагогічних умов дає змогу оптимізувати професійну діяльність заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі, розглядати процес розвитку професійної компетентності, як послідовний та логічно зумовлений.

Слід відмітити, що цей процес не обмежується чіткими межами. Саме тому важливо професійно розпочати діяльність і визначити який рівень управлінської культури необхідний заступнику директора та на які дії скерувати свої зусилля в майбутньому.

Як відомо, ще до початку професійної діяльності на посаді заступника директора він уже має фахові знання, визначені ціннісні орієнтації. Але не завжди цього достатньо, і знання і досвід можуть бути реалізовані під час діяльності. На наш погляд. З метою розвитку професійної компетентності заступника директора професійно-технічний навчальний заклад має виробити власні стійкі творчі інтереси і потреби, тобто допомогти зреалізувати накопичений досвід та розвинути ключові та професійні компетенції.

Тому вдосконалення професійної компетентності заступника директора має полягати в максимальному розвитку позитивних якостей управлінської діяльності, закладених у навчальних закладах та професійній діяльності та подоланні труднощів, які виникають під час роботи у професійно-технічному навчальному закладі. При цьому всі застосовувані форми і методи прийнятні, якщо вони розвивають управлінську культуру заступника директора, сприяють активному перетворенню його знань і досвіду в дію.

Використання різноманітних форм і засобів розвитку професійної компетентності заступника директора вимагає чіткого виділення основних завдань на кожному етапі професійної діяльності.

Перший рік професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи та формування управлінської культури передбачає вироблення системи управлінських знань. Виконанню цього завдання сприяє освоєння знань ключових та професійних компетенцій під час авторського кусу тренінгів розвитку

професійної компетентності, проходження адміністративного та виробничого стажування. Тобто важливим засобом розвитку професійної компетентності повинно виступати змістовне наповнення авторських тренінгів розвитку професійної компетентності. Важливо залучати заступників директора і педагогічних працівників до роботи у тренінгових іграх, орієнтувати їх на активну участь у роботі творчих майстерень на інноваційних засадах. Значне місце у розвитку управлінської культури має адміністративне стажування в умовах професійно-технічного навчального закладу. Засвоєння програми стажування має велике значення для подальшої самостійної роботи заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Необхідно зазначити, що на другому році навчання вимоги до професійної діяльності заступника директора зростають, відповідно перший рік – це рік визначення мети, планування кар'єри, визначення завдань і шляхів досягнення мети. На другому році роботи, як правило, заступник директора є слухачем відповідних курсів підвищення при Центральному інституті підвищення кваліфікації працівників освіти. Тому ми вважаємо, що саме перший рік роботи заступника директора з навчально-виробничої роботи – це рік планування його успішного старту у професійно-технічному навчальному закладі та з'ясування своїх можливостей щодо можливостей подальшої професійної діяльності. Домогтися успіху, запланованих результатів допоможе творчий підхід до удосконалення професійної компетентності у процесі фахової діяльності.

Під час проведення авторських тренінгів забезпечуватиметься поступовий розвиток творчого мислення заступника директора з навчально-виробничої роботи щодо управлінської діяльності, пошуку інноваційних підходів до розвитку культури управлінської діяльності. Наповнюється новим змістом професійна компетентність у наступні роки роботи заступника директора з навчально-виробничої роботи.

Насамперед необхідно систематизувати всі форми і засоби управлінської діяльності, які утвердилися у професійно-технічному навчальному закладі і вже використовуються в його роботі. Враховуючи специфіку діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи необхідно ширше залучати його до аналізу навчальних занять, пам'ятаючи не лише про функціональні обов'язки, а і можливості виявити володіння ключовими та професійними компетенціями у дії.

У розпорядженні заступника директора з навчально-вироб-

ничої роботи є вагомі інструменти впливу: глибокі знання, висока управлінська культура, майстерне володіння словом. Одним із способів підвищення ділових якостей заступника директора є розробка і впровадження авторського курсу тренінгів розвитку професійної компетентності. Користуючись ним, заступник директора має змогу поглибити теоретичні знання з питань управлінської організації навчально-виробничого процесу (мета, завдання, принципи та закономірності управління, форми, методи та засоби підвищення культури управління зокрема) на інноваційних засадах.

Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи неперервний та багатогранний процес, який визначається ключовими та професійними компетенціями, на основі засвоєння яких розкриваються потреби, інтереси, нахили особистості. Важливу роль відіграє змістова спрямованість культури управлінської діяльності, яка включає управління процесом діяльності, управління продуктом діяльності, культуру виробничих відносин.

Отже, **концептуальні засади розвитку професійної компетентності** заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі, на наш погляд можна сформулювати наступним чином:

1. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу спрямований на реалізацію мети, яка полягає у підвищенні управлінської культури.

2. Основними умовами, що підвищують ефективність розвитку професійної компетентності заступника директора є: оновлення змісту діяльності на засадах тренінгів; розроблення і впровадження авторського курсу тренінгів розвитку професійної компетентності; проведення тренінгів розвитку професійної компетентності спеціалістами з педагогічного менеджменту, психології, соціології; залучення заступників директора до стажування на виробництві та адміністративного стажування в умовах професійно-технічного навчального закладу.

3. Формування управлінської культури ґрунтується на принципах науковості, демократизації, інформатизації, прогностичності, гуманізації, децентралізації, мобільності і гнучкості, культуро-відповідності, наукової організації праці, аксіологічних підходів, професійної спрямованості, педагогічної взаємодії.

4. Відбір змісту авторських тренінгів, спеціальних та інноваційних методик сприятиме розвитку професійної компетентності

заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ.

Розділ II

Модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу

Світовий досвід переконує, що використання такого стратегічного інструменту як модель компетенцій дає змогу досягти високих результатів в управлінні персоналом та організації загалом. Саме тому особливості впровадження у професійно-технічному навчальному закладі моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи потребують детального вивчення та дослідження.

Вибір методу моделювання для нашого дисертаційного дослідження зумовлений і тим, що він значно поглиблює можливості процесу пізнання об'єкту дослідження. На підставі результатів різних сторін об'єкта дослідження він дає можливість створювати узагальнену, абстрактну, ідеальну картину розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Аналіз праць із проблем моделювання освітніх систем показав, що дія вважається моделюванням за умови наявності ряду компонентів: мети моделювання; об'єкта моделювання; самої моделі; ознак, якими повинна володіти модель залежно від природи об'єкта моделювання.

Педагогічне проектування визначається як поєднання трьох взаємопов'язаних видів творчості – дидактичної, технологічної та організаторської, що приводять до створення в кінцевому підсумку конкретної педагогічної технології.

Метод моделювання належить до методів наукового пізнання, можливості якого недостатньо досліджені в педагогічній науці, хоча він і має давню історію й відомий з часів Демокріта, Епікура та Лукреція.

Моделювання широко використовується в різноманітних галузях науки, техніки, виробництва і є однією з характерних особ-

ливостей пізнання об'єктивної дійсності.

Перш, ніж уточнити поняття “моделювання”, з'ясуємо як тлумачиться поняття “модель”. Найбільш вдале й доступне для розуміння тлумачення цього поняття пропонують філософи: “модель – це мислено уявлювана або реалізована система, яка, відображаючи або відтворюючи об'єкт дослідження, здатна замінювати його так, що її вивчення дає нам нову інформацію про цей об'єкт” [116, с. 19].

Дещо подібне визначення пропонує В. Паламарчук про моделювання: “це метод дослідження, який передбачає створення штучних чи природних систем (моделей), котрі імітують суттєві властивості оригіналу” [79, с. 46].

Отже, моделювання пов'язане з процесом створення моделей, об'єктів, систем, явищ і роботою з ними. Основний зміст моделювання полягає у тому, щоб за результатами дослідів з моделями можна було дістати відповідь про характер ефектів, які пов'язані з досліджуваним об'єктом.

У науковій літературі пропонується кілька класифікацій моделей, при цьому більшість дослідників вважають, що всі моделі умовно можна поділити на дві групи: ідеальні і матеріальні.

Якщо матеріальні моделі втілені в металі, дереві, склі, бетоні і складаються з речових елементів, змонтованих у реально існуючий агрегат, то мислені моделі складаються з наочно поданих або логічно осмислених елементів. Ідеальне моделювання, як правило, передре матеріальному, оскільки перед тим, як побудувати матеріальну модель, людина її уявляє, теоретично обґрунтовує, аналізуючи можливості ідеальних (мислених) моделей, визначає головні їх функції – описову, конструктивну та евристичну [79, с. 47].

Описова функція моделі полягає в тому, що в досліджуваному об'єкті виділяються й узагальнюються істотні компоненти і взаємозв'язки між ними.

Конструктивна функція моделі виявляється у її здатності служити орієнтиром для застосування здобутих знань у нових умовах. Це дає змогу дозволяє при використанні моделі розвитку професійної компетентності розв'язувати проблеми, які спонукають переносити знання в незнайоме педагогічне середовище.

Евристична функція моделі сприяє прогнозуванню. Евристичні моделі більш орієнтовані на оволодіння новими професійними компетенціями і систематизацію набутих знань, умінь.

Отже, враховуючи сучасні вимоги до професійної діяльності заступника директора, спрямовані на розвиток самостійності,

самоконтролю і самооцінювання, метод моделювання може виступати як ефективний спосіб розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

На нашу думку, розвиток професійно компетентного заступника директора з навчально-виробничої роботи здійснюється тоді, коли з перших днів його професійної діяльності у професійно-технічному навчальному закладі він працюватиме в умовах, які поєднують його практичну діяльність і активні методи підвищення кваліфікації.

Розробляючи модель розвитку професійної компетентності, ми врахували, що заступник директора з навчально-виробничої роботи повинен володіти ключовими і професійними компетенціями, які завжди знаходять свій вияв у діяльності під час вирішення професійних управлінських завдань.

Першим етапом створення моделі розвитку професійної компетентності стало визначення складових професійної діяльності заступника директора. На нашу думку, модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи складається з п'яти компонентів, а саме цільового, змістового, технологічного, тренінгового, результативного (рис. 2.1).

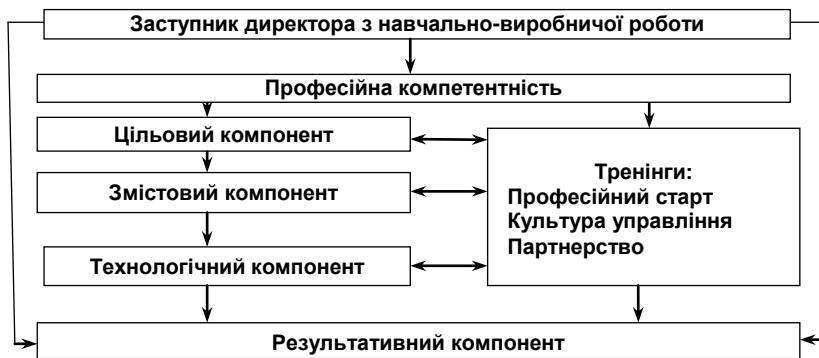


Рис. 2.1. Складові моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ

Між собою вони поєднуються прямими і зворотними зв'язками, що спрямовані на досягнення однієї мети, яка відповідає потребам заступника директора з навчально-виробничої роботи та усіх

учасників педагогічного процесу.

Забезпечення реалізації складових дає можливість ґрунтовно та системно підійти до розробки моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи.

Другий етап створення моделі розвитку професійної компетентності передбачав аналіз процесу діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи: визначення основних етапів та засобів розвитку професійної компетентності з урахуванням базового потенціалу та специфіки діяльності.

Третій етап створення моделі включав визначення педагогічних умов, здатних забезпечити реалізацію складових розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ.

Четвертий, завершальний етап поєднував розробку моделі розвитку професійної компетентності та її апробацію з метою досягнення ефективності у професійній діяльності заступника директора.

Отже, розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи, представлений нами у вигляді розробленої та апробованої моделі, її впровадження дало змогу значною мірою удосконалити, збагатити новими елементами управлінську діяльність заступника директора у професійно-технічному закладі, що сприяло підвищенню її ефективності.

Особливе значення для розробки моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі мали для нас праці В. Пікельної, якій належать створення методик моделювання управлінської діяльності. Моделювання управлінської діяльності будь-якої підструктури має починатися з визначення мети, що відповідає соціальному замовленню суспільства та органічно пов'язується з власними інтересами і потребами всіх учасників педагогічного процесу; управлінське моделювання пов'язане з теорією систем та системно-структурним підходом, що передбачає декомпозицію основних стратегічних цілей на тактичні та оперативні завдання.

Отже, у дослідженні модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи являє собою організаційний механізм координації ключових та професійних компетенцій заступника директора у ПТНЗ, спрямованих на підвищення ефективності його професійної діяльності.

Розроблена нами модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі (рис. 2.2) має поєднані

між собою структурні компоненти.

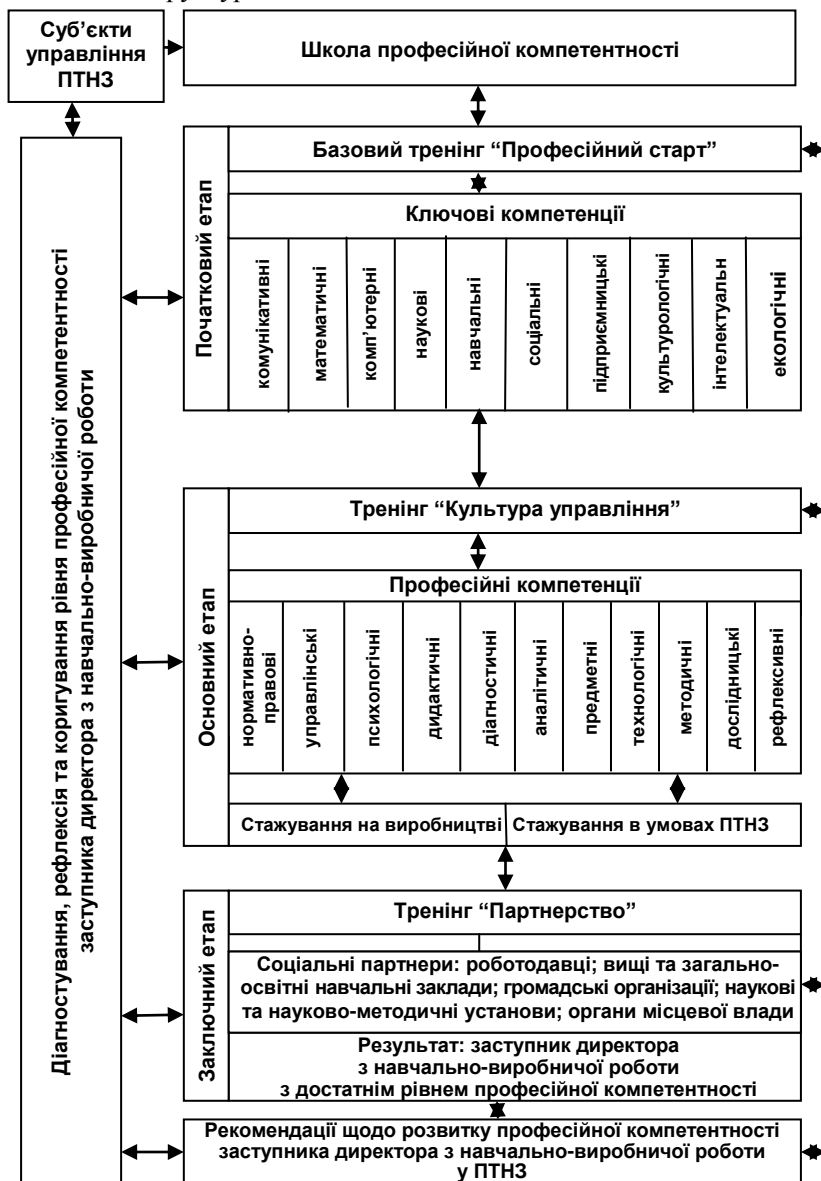


Рис. 2.2. Модель розвитку професійної компетентності

заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ

Цільовий компонент моделі розкриває мету розвитку професійної компетентності заступника директора, яка полягає у формуванні ключових і професійних компетенцій і розвивається у поєднанні авторських тренінгів розвитку професійної компетентності та діяльності заступника директора у професійно-технічному навчальному закладі. Мета відповідно декомпозується на низку конкретних завдань: виявлення та оцінювання результатів професійної діяльності; аналіз факторів, що впливають на якість ключових та професійних компетенцій; прогнозування ефективного розвитку професійної компетентності й формулювання управлінських рекомендацій з питань удосконалення культури управлінської діяльності заступника директора; спостереження за динамікою результатів діяльності заступника директора; формування механізму корекції управлінських рішень.

Змістовим компонентом моделі є результати професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Характер праці будь-якого фахівця описується через його зміст (ступінь різноманітності, інтелектуальна насиченість, самоорганізованість, співвідношення виконавських і управлінських функцій) і суспільну оцінку праці.

Технологічний компонент запропонованої моделі включає педагогічно доцільну методику й технологію розвитку професійної компетентності заступника директора у системі тренінгів, що дає змогу через органічний взаємозв'язок ключових та професійних компетенцій ефективно здійснювати професійну діяльність.

Застосовувані традиційні методи розвитку професійної компетентності разом з тренінговим компонентом дають змогу одержати інформацію про рівень розвитку професійної компетентності заступника директора і результати, динаміку особистісного розвитку. Цей компонент моделі дає змогу підвищити ефективність діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ.

Рівень професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи може бути описаний діагностично з використанням системи незалежних параметрів, за допомогою яких визначається, чим і на якому рівні повинен володіти заступник директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу. Визначаючи зміст складових структури розробленої нами моделі професійної компетентності заступника директора, ми врахували обсяг соціальних вимог, які висуває до нього

сучасне науково-педагогічне знання.

З огляду на це у моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи ми виділяємо підструктури: ключові та професійні компетенції.

Ключові компетенції визначаються нами як ділові і особистісні якості, властиві як заступнику директора з навчально-виробничої роботи, так і кожному співробітникові професійно-технічного навчального закладу незалежно від посади і змісту діяльності; їх перелік відображає певний ідеальний профіль співробітника професійно-технічного навчального закладу: критичне мислення, творчий підхід, ініціативність, вирішення проблем, оцінювання ризиків, конструктивне управління, відданість справі, націленість на зміни, делегування повноважень, робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків і порядність. Відповідно до Рекомендацій Європарламенту і Ради Європи від 18.12.2006 р. "Про ключові компетенції навчання упродовж життя" ключовими є такі компетенції: комунікативні, математичні, комп'ютерні, наукові, навчальні, соціальні, підприємницькі, культурологічні. Розглянемо кожен окремо.

Комунікативні компетенції передбачають вміння результативно використовувати мову в реальних життєвих та професійних ситуаціях, володіння усним і письмовим спілкуванням, володіння декількома мовами. Розрізняються спілкування рідною мовою та спілкування іноземною мовою.

Спілкування рідною мовою – це здатність висловлювати і розуміти поняття, думки, почуття, факти у письмовій та усній формах, а також творчо взаємодіяти лінгвістично відповідним способом у суспільних і культурних контекстах. Комунікація іноземною мовою потребує основних навичок комунікації рідною мовою, а також таких навичок, як міжкультурне розуміння.

Математичні компетенції потребують вміння розвивати і використовувати математичне мислення для вирішення ряду завдань у повсякденних ситуаціях і відповідно оцінювати доцільність та особливості використання математичного мислення для педагогічного, психологічного, управлінського аналізу та методів розв'язування завдань професійного змісту. Математичні компетенції формують компетенції в науці, які передбачають використання основ знань і методології для виявлення проблем і висновків, що базуються на доказах.

Комп'ютерні компетенції стосуються навичок роботи з комп'ютерною технікою і є інтегральною характеристикою особистості,

здатністю до засвоєння відповідних знань і розв'язування завдань у професійній діяльності. Комп'ютерна грамотність передбачає впевнене і критичне користування технологіями інформаційного середовища для роботи, дозвілля і комунікацій. Вона підтримується базовими навичками: використання комп'ютера з метою відновлення, оцінювання, зберігання, виробництва, презентації та обміну інформацією.

Навчальні компетенції передбачають здатність постійно навчатися, організовувати власне навчання, у т.ч. ефективно використовувати час часом як індивідуально, так і у групах. Навчальні компетенції означають, крім того, здатність здобувати, обробляти і асимілювати нові знання і навички, а також знаходити і використовувати поради. Засвоєння навичок навчатися доповнює попередній життєвий досвід використання і застосування знань і вмінь.

Соціальні компетенції охоплюють особисті, міжособистісні і міжкультурні компетенції, куди входять усі форми поведінки, які дають змогу індивіду ефективно і конструктивно брати участь у суспільному і трудовому житті, пов'язані з поняттями свободи і справедливості, які є найсуттєвішим благом людського буття, тому складова соціальної компетенції – громадянська компетенція дає розуміння закону як імперативу і доповнюється усвідомленням того, що право і закон – це регулятори суспільних відносин, що закони не лише визначають, як діяти, а й надають повноваження і гарантії.

Соціальні і громадські компетенції базуються на розумінні понять демократії, справедливості, рівності, громадянства і громадянських прав. Навички у сфері соціальних компетенцій пов'язані із здатністю ефективно взаємодіяти з іншими людьми у публічній сфері і демонструвати зацікавленість у вирішенні проблем.

Підприємницькі компетенції – це здатність індивіда перетворювати ідеї в дії, творчість, новаторство і готовність ризикувати, а також здатність планувати і керувати проектами з метою виконання завдань. Підприємницькі компетенції є передумовою високого рівня професіоналізму і педагогічної майстерності в разі цілеспрямованості та активності, самостійності педагогічного мислення, наполегливого виконання запланованої програми професійно-педагогічної дії. Особливе значення має при цьому мотивація педагогічної діяльності, професійної самоосвіти і самовдосконалення.

Культурологічні компетенції визначаються розумінням важливості творчого підходу до ідей, досвіду та емоцій з використанням різних засобів – музики, драматичного мистецтва, літератури,

образотворчого мистецтва, що впливає на здатність індивіда адекватно уявляти власні творчі професійні можливості та вміння регулювати професійну діяльність.

Професійні компетенції визначаються нами як спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні заступнику директора з навчально-виробничої роботи для ефективного виконання посадових обов'язків, вони є обов'язковими і можуть бути оцінені за допомогою професійної атестації. До професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи ми відносимо: нормативно-правові, управлінські, психологічні, дидактичні, діагностичні, аналітичні, предметні, технологічні, методичні, дослідницькі. Розглянемо кожну з них окремо.

Нормативно-правові компетенції передбачають, що заступник директора добре обізнаний з законодавчо-нормативною базою професійної діяльності, регулюванням господарчо-договірної діяльності, засадами управління трудовими взаємовідносинами.

Управлінські компетенції забезпечують виконавчу складову професійної діяльності заступника директора і актуалізуються за умов відповідної мотивації, яка зумовлює удосконалення професійної компетентності у сфері соціально-трудової діяльності, пов'язані з усвідомленим володінням заступником директора відповідними технологіями, вмінням їх застосовувати. Компетенції з прийняття та реалізації управлінських рішень передбачають готовність заступника директора висловлювати розумні судження й приймати правильні рішення, усвідомлювати те, що людина може приймати адекватні рішення під впливом різних чинників, що для цього не обов'язково мати повну інформацію про кожний аспект ситуації, а також не слід концентрувати свою увагу на одній або двох ідеях, пропускаючи інші; здатність справлятися з новими ситуаціями й входити в контакт з новими людьми; здатність розпізнавати й враховувати більшість суб'єктивних чинників, готовність до прийняття альтернативних рішень.

Психологічні компетенції передбачають знання заступником директора основних принципів та категорій, загальної та соціальної психології, психології особистості та праці і забезпечують формування бажань і вмінь постійно поліпшувати якість виконання своїх функцій, створення таких матеріальних та морально-психологічних умов за яких ініціатива та творчість, самодисципліна та почуття відповідальності заступника директора і педагогічного колективу постійно розвиваються. Психологічні знання необхідні заступнику

директора для того, щоб знайти підхід до кожного підлеглого, використати резерви людської психіки і, не застосовуючи примусу, створити атмосферу найбільш сприятливу для максимального самовираження людей, їх ефективної сумісної діяльності.

Дидактичні компетенції – це набутий синтез знань (психолого-педагогічних, соціальних, загальноосвітніх); умінь (професійно-педагогічних, спеціальних, самоосвітніх); навичок творчої педагогічної діяльності, припускає постійне оновлення пізнавальних здібностей, особливостей цілевизначення і проектування змісту і технології особистісно орієнтованого навчання у професійній діяльності, потребують від заступника директора з навчально-виробничої роботи усвідомленого прийняття знань і переведення їх у дію через тренінги.

Діагностичні компетенції забезпечують вміння заступника директора вивчати здібності фізичного, психічного, розумового розвитку, рівня морального, естетичного виховання, умов сімейного життя всіх учасників навчально-виробничого процесу; передбачають збір і обробку заступником директора інформації про стан навчально-виробничого процесу, створення інформаційного банку даних про роботу кожного педагогічного працівника, навчання кожного учня; забезпечення зворотним зв'язком у реалізації всіх управлінських рішень; вміле, коректне та оперативне виправлення недоліків у діяльності виконавців у поєднанні адміністративного контролю з самоконтролем і самоаналізом учасників педагогічного процесу; виявлення і узагальнення передового педагогічного досвіду.

Аналітичні компетенції розвивають здатність заступника директора використовувати нові підходи для творчого вирішення завдань (творчі здібності, що проявляються в різних видах діяльності і мислення; креативність знаходить вияв у незалежності суджень, відкритості новому досвіду), вміння аналізувати завершену справу: її ефективність, відповідність (невідповідність) поставленій меті тощо.

Предметні компетенції забезпечують знання заступником директора теоретичних основ і розуміння ним тих явищ, які становлять основу дисципліни, що викладається ним, оволодіння знаннями методологічних і теоретичних основ методики навчання різних предметів, концептуальних основ структури і змісту засобів навчання (підручників, навчальних посібників тощо), умінь застосовувати знання в педагогічній і громадській діяльності, виконувати основні професійно-методичні функції.

Технологічні компетенції поєднують технологічність професійної діяльності з особистісною, соціальною цінністю та ін. Утво-

рюють систему функціональних знань і вмінь технологічної діяльності заступника директора, спрямованої на розвиток професійних компетенцій в цілому і є інструментальною основою, що містить організаційні та предметні компоненти; розвивають у заступника директора професійну мобільність [готовність і здатність до швидкої зміни професії (перекваліфікації), виробничих завдань, місця праці, уміння швидко адаптуватися до нових соціально-економічних і внутрішньоорганізаційних умов праці], знання про виробничі об'єкти, технологічні процеси і виробничі дії навчально-виробничого процесу.

Методичні компетенції – це володіння заступником директора знаннями методологічних і теоретичних основ методики навчання різних предметів і професій, концептуальних основ структури і змісту засобів навчання (підручників, навчальних посібників тощо), уміння застосувати знання в педагогічній і громадській діяльності, виконувати основні професійно-методичні функції; здатність самостійно освоювати нові знання, уміння і способи дій, що сприятиме постійному збагаченню професійної компетентності.

Дослідницькі компетенції передбачають володіння заступником директора науковим мисленням, умінням спостерігати й аналізувати, висувати гіпотези, що мають допомагати розвивати спірні питання, виконувати дослідницьку роботу, аналізувати наукову літературу, передбачають наявність уявлення про науку як систему знань і методи пізнання, а також володіння вмінням аналізувати методологію та визначати її місце в науковому пізнанні; використовувати загальнонаукові методи дослідження, планувати й організовувати науковий експеримент, обробку результатів наукових спостережень та їх оформлення; працювати з науковою літературою та готувати матеріали до друку тощо.

На основі здійсненого вивчення різних аспектів діяльності заступника директора ми дійшли висновку, що багатогранність структури моделі розвитку професійної компетентності забезпечить необхідний рівень управлінської культури в діяльності, який має бути притаманний заступнику директору з навчально-виробничої роботи. Управлінська культура включає передусім загальні цінності, соціальні норми, установку на ділове співробітництво, що виробляється колективом закладу і регламентує поведінку керівника, педагогів, учнів.

Ми погоджуємося з Е. Коротковим [51, с. 211], що можна зробити розгорнуту класифікацію компетенцій. Але практично лише частина з них формується в освітньому процесі. Ключові компе-

тенції як результат освіти становлять лише основу для подальшого розвитку професіоналізму і особистісних якостей. Професійні компетенції визначаються послідовним накопиченням досвіду професійної діяльності і соціального життя. Компетенції неможливо розглядати у вигляді раз і назавжди сформованих результатів. Вони змінюються за різними обставинами на різних етапах діяльності людини. Відповідно є сенс говорити про якість компетенцій, сформованих в результаті освіти. Критеріями такої якості є:

1. Склад компетенцій, які відображають розвинуті вміння, готовність (до здійснення різних видів діяльності, ролі, повноваження, психологічне навантаження тощо) цінності.

2. Відповідність системи отриманих знань структурі компетенцій.

3. Потенціал компетентнісного саморозвитку особистості (отримання нових компетенцій упродовж життя).

4. Комплекс знань, умінь і навичок, необхідних для реалізації компетенцій.

Таким чином, на підставі сформованої моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи можемо зробити певні висновки:

– розвиток професійної компетентності за допомогою моделі стає більш сфокусованим та ефективним;

– завдяки моделі заступник директора визначає власний потенціал і потенціал здібностей співробітників ще до того, як вони виявилися повною мірою і це дає змогу зорієнтувати удосконалення професійної компетентності з метою досягнення нового результату;

– ґрунтуючись на моделі можна більш грамотно побудувати систему методичної роботи з педагогічними працівниками, зосередившись на розвитку ключових та професійних компетенцій збільшуючи ефективність професійної діяльності;

– професійно-технічний навчальний заклад одержує прикладний інструмент розвитку професійної компетентності, за допомогою ключових та професійних компетенцій заступник директора може підвищити рівень управлінської культури, мати постійний грамотний і вичерпаний зворотний зв'язок.

Отже, модель розвитку професійної компетентності орієнтує заступника директора з навчально-виробничої роботи на новий результат і потребує нового підходу до організації навчально-виробничого процесу і управління ним за якістю компетенцій.

Технологія розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи

Динамічні процеси у розвитку країни в кінці минулого та на початку нинішнього сторіччя зумовили хвилю модернізації управління у системі професійно-технічної освіти, вжиття заходів щодо підвищення його ефективності. Серцевиною цього процесу стає розвиток професійної компетентності керівних та педагогічних кадрів у професійно-технічних навчальних закладах.

У Національній доктрині розвитку освіти (2002 р.) компетентність тлумачиться як “система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально наукових знань; організаційно-методичних, технологічних умінь, які об’єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов’язків; відповідних моральних і психологічних якостей” [67, с. 32].

Це зумовлює необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям методологічних підходів та кадрових технологій у професійній діяльності заступника з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Йдеться не про копіювання зарубіжних технологій, а про адаптацію інноваційного досвіду до вітчизняних умов з метою підвищення результативності діяльності заступника директора, формування корпоративної філософії і корпоративної культури, прискорення процесу адаптації до стандартів Європейського Союзу. Перспективними з огляду на це є технології, що передбачають наявність показників результативності професійної компетентності.

Історично поняття “технологія” (грец. τεχνιολογία – мистецтво, вміння, майстерність і λογος – вчення, наука, слово, поняття, а також закономірність, взаємозв’язок, порядок) [87, с. 341] виникло з розвитком технічного прогресу. До основних ознак технології належить стандартизація, уніфікація процесу, можливість його ефективного та економічного відтворення відповідно до заданих умов.

Технологічний процес завжди передбачає чітку послідовність операцій з використанням необхідних засобів (матеріалів, інструментів) за певних умов.

Розробленню нової технології, як правило, передують нові потреби (цілі) суспільства, наукові відкриття або результати наукових досліджень. Наприклад, виникненню програмованого навчання передували розвиток кібернетики та інформатики, створення електронно-обчислювальної техніки; виникненню й розвитку проблемного навчання – дослідження закономірностей розвитку мислення, вчення російського психолога Л. Виготського (1896–1934 рр.) про зону найближчого розвитку. Філософські, психологічні дослідження з проблем людської діяльності прислужилися формуванню діяльнісного підходу в навчанні та обґрунтуванню контекстного навчання, моделюванню професійної діяльності в навчальному процесі.

Провідним у будь-якій технології вважається детальне визначення кінцевого результату і точне досягнення його. А передумовами застосування поняття “технологія” щодо процесів у виробничій чи соціальній сферах є їх запрограмованість, окресленість кінцевих властивостей передбачуваного продукту, засобів його створення, цілеспрямоване моделювання, а також реальне функціонування цих процесів.

Науковий аналіз розвитку технологій враховує такі основні положення:

- існування та розвиток будь-якої технології здійснюється в єдності з навколишнім середовищем (матеріальним чи соціальним). Це означає, що технологія або її окремі види, повинні не тільки підтримуватися іншими технологіями і бути з ними сумісними, а має бути забезпечений їх збалансований розвиток;

- існуюча технологія включає елементи конкуруючої, підтримуючої та доповнюючої технологій. Наприклад: різні інформаційні технології слідували в історії одна за одною, але не можна сказати, що чергова технологія повністю витіснила іншу;

- аналізуючи реально діючі технології, важливо виділити головну технологію.

Перелік цих положень свідчить, що науковий аналіз технологій дає відповіді на такі питання:

- чи раціональна та ефективна технологія в цілому?
- чи необхідно змінювати окремі її операції та процедури?
- чи має певна технологія можливості для подальшого розвитку?
- що потрібно зробити для подальшого розвитку технологій?

Отже, *технологія* безпосередньо пов'язана з розвитком науки і техніки й основана на сучасному базисі знань. Слід зауважити, що процеси трансформації, зміни технологій (особливо інформаційних), а також загальні тенденції розвитку та вдосконалень технології вивчені далеко недосконало.

Відповідно до типу організації та управлінської діяльності технології поділяються на:

- структурно-логічні технології навчання (поетапне формування дидактичних завдань, вибір способів їх розв'язання, діагностика та оцінювання одержаних результатів);

- інтеграційні технології (дидактичні системи, які забезпечують інтеграцію різнопредметних знань і вмінь, різних видів діяльності на рівні інтегрованих курсів, навчальних тем, навчальних проблем та інших форм організації навчання);

- ігрові технології (ігрова форма взаємодії, яка сприяє формуванню вмінь розв'язувати завдання на основі компетентного вибору альтернативних варіантів через реалізацію певного сюжету). В освітньому процесі використовують театралізовані, ділові, рольові, комп'ютерні ігри, імітаційні вправи, ігрове проектування та ін.;

- комп'ютерні технології (реалізуються в дидактичних системах комп'ютерного навчання на основі взаємодії “вчитель – комп'ютер – учень” за допомогою інформаційних, тренінгових, розвивальних, контролюючих та інших навчальних програм);

- діалогові технології (пов'язані зі створенням комунікативного середовища, розширенням простору співробітництва на суб'єкт – суб'єктному рівні: “учень – учитель”, “учитель – автор”, “учень – автор” тощо);

- тренінгові технології (система діяльності щодо відпрацювання певних алгоритмів навчально-пізнавальних дій і способів розв'язання типових завдань у процесі навчання – тести, психологічні тренінги інтелектуального розвитку, вирішення управлінських завдань).

Вихідним матеріалом для розробки технології є теорії, концепції. Провідні педагогічні технології використовують у своїй основі такі концепції засвоєння соціального досвіду:

- асоціативно-рефлекторне навчання, у межах якого розроблена теорія формування понять;

- теорію поетапного формування розумових дій, згідно з якою розумовий розвиток (як і засвоєння знань, умінь, навичок) відбувається поетапно, спрямовуючись від “матеріальної” (зовнішньої) діяльності у внутрішній розумовий план;

– сугестопедичну концепцію навчання, яка обґрунтовує комплексне використання у навчальних цілях вербальних і невербальних, зовнішніх і внутрішніх засобів сугестії (навіювання), що сприяє надзвичайно ефективному запам'ятовуванню;

– теорію нейролінгвістичного програмування (НЛП), що розглядає процес навчання як рух інформації через нервову систему людини;

– теорії змістового узагальнення, в основу яких покладено гіпотезу про провідну роль теоретичного знання у формуванні інтелекту.

Тож враховуючи викладене, вважаємо, що сьогодні заступнику директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ у професійній діяльності необхідні нові технології, які сприятимуть розвитку професійної компетентності та будуть орієнтовані на систему цінностей і потреб сучасного суспільства.

Заступник директора з навчально-виробничої роботи (менеджер освіти) у нашому розумінні – це той, хто організовує себе та інших людей (використовуючи технологію розвитку професійної компетентності) на виконання певної діяльності та супроводжує це виконання, рефлектуючи відповідність ситуації цілям. Він організовує виконання робіт, проектує, аналізує наскільки проєктоване відповідає реальному стану речей. Важливим завданням заступника директора з навчально-виробничої роботи є передача набутого досвіду, підготовка собі гідної заміни.

Технологію розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі пропонуємо розглядати як складову підвищення якості професійно-технічної освіти, з такою структурою:

1. Концептуальна основа.

2. Змістова частина (цілі: загальні і конкретні, зміст розвитку професійної компетентності).

3. Процесуальна частина (організація розвитку професійної компетентності, методи і форми, стажування заступника директора в умовах професійно-технічного навчального закладу).

4. Діагностика рівнів розвитку професійної компетентності.

Постійна практична взаємодія з заступниками директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічних навчальних закладів дала нам змогу трансформувати концептуальні знання та ідеї у технологію розвитку професійної компетентності. Викорис-

товуючи в технології розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи діагностичні, навчальні, практичні методи, ми забезпечуємо більш чітке досягнення заступником директора поставленої мети, прозорості плану і послідовності дій всіх учасників навчально-виробничого процесу. Така траєкторія розвитку професійної компетентності менше залежить від індивідуальних особливостей і являє собою інтегровану систему навчання, консультування, практичних дій заступника директора з навчально-виробничої роботи, які реалізуються у Школі професійної компетентності (ШПК) за допомогою тренінгів, організацію спільної командної роботи, спрямування на результат – підвищення рівня кваліфікації заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Включення заступника директора у тренінги розвитку професійної компетентності (ТРПК) дають йому змогу усвідомити можливості власного професійного розвитку. У корпоративній підготовці технологія тренінгів розвитку професійної компетентності у поєднанні з компетентним підходом є необхідним елементом навчально-виробничого процесу у професійно-технічному закладі і забезпечує поєднання всіх етапів підвищення кваліфікації заступника директора.

Метою ШПК є підготовка або перепідготовка у визначені терміни перспективного заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу, а також управлінських команд для ефективної діяльності з розвитку управлінської культури; підвищення конкурентоспроможності; активізації інноваційних процесів.

Враховуючи особливості діяльності заступника директора, ми вважаємо, що технологія удосконалення професійної компетентності – це технологія прискореного розвитку ключових й професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу у процесі реальної управлінської діяльності, яка залучає заступника директора у професійне середовище інтенсивного здобування виробничого та управлінського досвіду в інтенсивній формі за досить короткий час; поєднує у авторських тренінгах розвитку професійної компетентності навчальну, виробничу і консалтингову діяльність; актуалізує ключові компетенції та розвиває професійні компетенції, формує у заступника директора з навчально-виробничої роботи здібності працювати у команді.

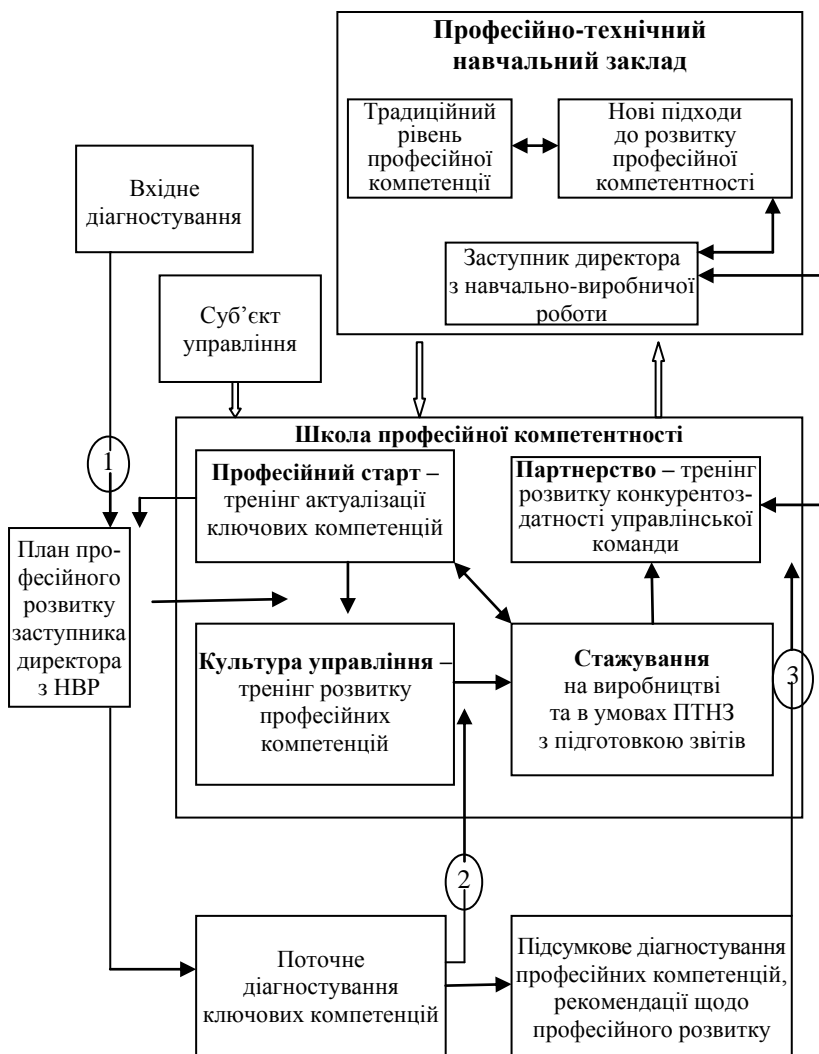


Рис. 3.1. Структура Школи професійної компетентності

Завданнями ШПК, на наш погляд, є:

- створення кадрового резерву управлінського персоналу;
- скорочення періоду адаптації заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ;
- моніторинг професійного і особистісного розвитку заступника директора;
- цільова підготовка заступника директора за індивідуальними програмами;
- створення умов для розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи;
- формування управлінських та інноваційних команд.

У структурі школи професійної компетентності (рис. 3.1) пропонуються поетапні кроки комфортного входження заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу у професійну діяльність.

Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи забезпечується трьома видами діяльності: навчально-проектною, виробничою, самоосвітньою.

Стажистами ШПК можуть бути:

- молоді спеціалісти;
- педагогічні працівники зі стажем роботи у ПТНЗ до п'яти років, які становлять резерв на посаду заступника директора;
- новопризначені заступники директора з навчально-виробничої роботи;
- заступники директора з НВР з досвідом роботи.

Якісну роботу школи мають забезпечувати такі організаційні документи:

- положення “Про Школу професійної компетентності” (додаток А);
- перелік експериментальних майданчиків, де відбуватимуться підготовка та стажування менеджерів;
- функції та обов'язки учасників проекту Школа професійної компетентності;
- модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

Зміст блоків програми розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу (кроки сходження) викладено схематично на рис. 3.2.

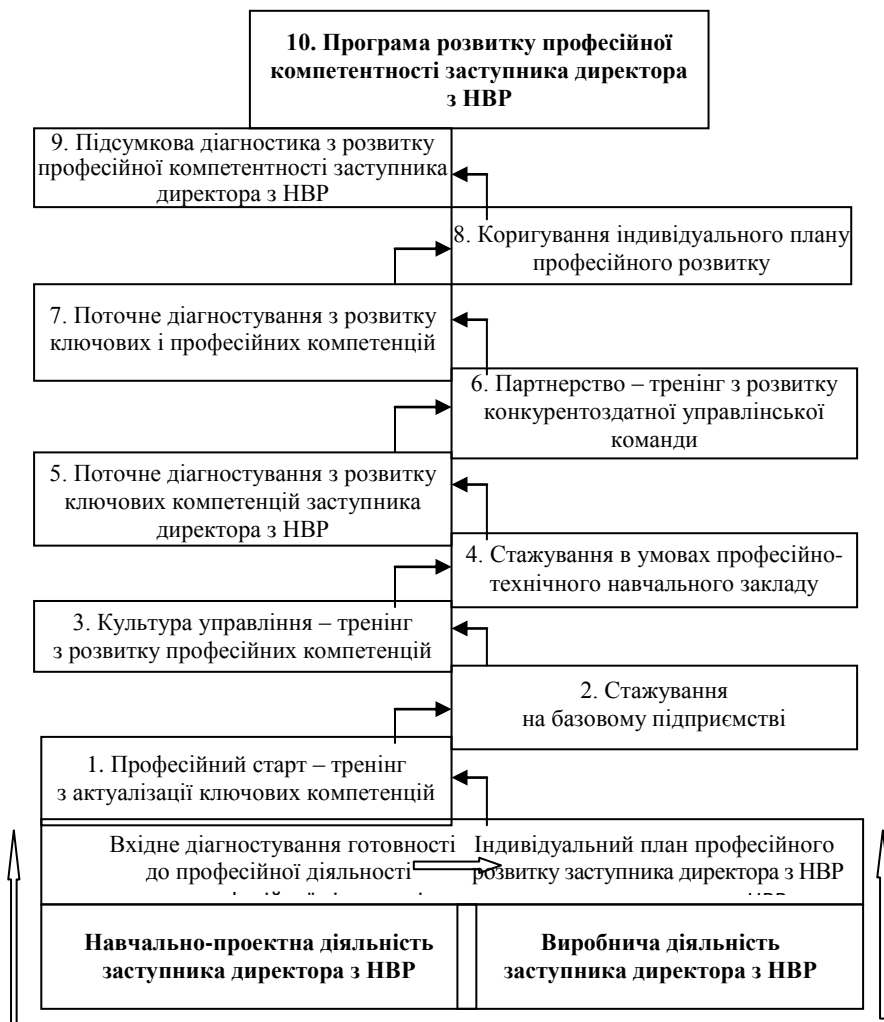


Рис. 3.2. Структура програми розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи

Навчально-методичне забезпечення Школи професійної компетентності передбачає наявність таких матеріалів, як:

- програма тренінгів, стажування;
- індивідуальний план професійного розвитку стажиста;
- перелік тем завдань для самостійної роботи стажиста;
- форма звіту про стажування;
- методику збору і аналізу даних про роботу стажиста після стажування;
- методики і засоби моніторингу;
- тест вхідного, проміжного і підсумкового діагностування;
- методика аналізу і оцінювання професійної компетентності.

Оцінювання роботи стажиста здійснюється на основі рейтингового підходу. За період підготовки в школі стажист може набрати 800 балів (300 – у навчально-проектній діяльності, 300 – у стажуванні, 200 – у самостійній діяльності). Стажист, який набрав більше 650 балів презентує власну програму розвитку професійної компетентності педагогічному колективу. Результати діяльності стажиста фіксуються у рейтинговому листу.

У педагогів-практиків, які поділяють теоретичні засади компетентісного підходу, виникає питання: чи можливий повноцінний розвиток ключових та професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі?

У світовій історії накопичено великий досвід, що має ознаки компетентісно-орієнтованої педагогіки: школи особистісного розвитку, лідерські програми, тренінги. Саме вони успішно розвивають особистісні та професійні якості, які можна назвати професійними компетентностями.

Водночас дослідники нового напрямку педагогічної діяльності стверджують, що зарубіжні педагогічні технології не варто та й безперспективно переносити в діяльність вітчизняних педагогічних систем. Національні моделі розвитку професійної компетентності слід розбудовувати, керуючись національними потребами та особливостями.

Чим же відрізняється технологія розвитку професійної компетентності від існуючої системи підвищення кваліфікації заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу?

Передусім слід наголосити, що в традиційній професійній діяльності не виникає питань про здібності та техніки, які забезпе-

чували б розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи – головне діяти. Здібності визначаються швидкістю та раціональністю способу розв'язання поставлених перед заступником директора завдань. Наявність індивідуальної техніки, яка дає змогу ефективно використовувати свої вміння в різних управлінських ситуаціях не виробляється і не оцінюється.

Традиційна система підвищення кваліфікації не ставить як основне завдання розвиток рефлексивних здібностей заступника директора з навчально-виробничої роботи. Без здібностей до рефлексії неможлива професійна діяльність та особистісний розвиток. Помилка, конфлікт, непорозуміння розглядаються як перешкоди, які заважають професійній діяльності. За компетентісного підходу – це обов'язкові умови для здійснення заступником директора рефлексивного аналізу, усвідомлення особистісного професійного досвіду. В умовах традиційної системи підвищення кваліфікації, підготовка заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ до дії відбувається ситуативно та спонтанно. Тому важко подолати неочікуване розгортання подій, приборкати ситуацію, нашвидкуруч сконструювати власний спосіб діяльності.

Технологію розвитку професійної компетентності розглядаємо як інноваційну діяльність заступника директора з навчально-виробничої роботи, спрямовану на підвищення рівня управлінської культури.

Як бачимо, програма розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи – це система тренінгових дій, які формують інтелектуальні функції – розуміння, рефлексію та конструктивне мислення і забезпечують формування ключових та розвиток професійних компетенцій шляхом занурення в освітньо-виробничий простір, виконання певних видів робіт і входження у практичну управлінську діяльність.

Заступники директора з навчально-виробничої роботи та педагогічні працівники постійно працюючи роботи в системі професійно-технічної освіти мають змогу брати участь у будь-якій роботі ШПК, засвоювати основні принципи розвитку професійної компетентності, удосконалювати ключові та професійні компетенції, діяти і досягати успіху.

Отже, проектування, аналітика, техніки самоорганізації, рефлексія, комунікація та функціональна грамотність визначені нами як результат навчання й основні завдання управлінської підготовки на засадах авторських тренінгів, що майже збігаються з ключовими та

професійними компетенціями розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Продуктивні дії і наслідки діяльності заступника директора у традиційній системі організації навчально-виробничої роботи у ПТНЗ значною мірою обмежені чинними посадовими обов'язками. Тому для вільного пошуку спроб, що відповідають розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи, треба використовувати інноваційні форми організації навчально-виробничого процесу та підвищення кваліфікації. Цей напрям і передбачає створення авторських тренінгів з розвитку професійної компетентності, які включають проведення діяльнісних ігор, проектування та реалізацію окремих зовнішніх акцій, розробка та впровадження програм управлінської підготовки. Важливим є пошук і реалізація форм, які дають змогу поєднати компетентісно спрямовану освіту та управлінську культуру.

Організація тренінгів з розвитку професійної компетентності. Для реалізації програми авторських тренінгів і управління навчально-виробничим процесом у професійно-технічному навчальному закладі використовуються різні форми розвитку професійної компетентності. Виділимо найефективніші з них.

Тренінгові ігри. Особливим способом аналізу справ у професійно-технічному навчальному закладі та потужним джерелом забезпечення учасників навчально-виробничого процесу засобами розвитку, самовизначення і ділового лідерства є тренінгові ігри. Цей метод підготовки і розвитку заступника директора з навчально-виробничої роботи базується на принципі періодичних інтелектуальних тренувань. Визначаються дати тренінгових ігор, які відповідають тренінговим програмам. У період між іграми у режимі тренінгів розглядаються певні теми зі сфери діяльності заступника директора, надаються відповідні до виконання роботи, відбуваються засідання тематичних проектів і клубів, консультації експертів. Крім того, він здійснює індивідуальну теоретичну підготовку, аналізує періодичні видання, вивчає навчально-методичну літературу, звертається до консультантів тощо. Тренінгові ігри відбуваються за регламентом і сценарієм, розробленим самими учасниками.

Ігрові дії зорієнтовані на розв'язання практичних проблем і конструюються так, щоб імітувати ті ситуації, які немає змоги розв'язати нормативно на практиці. Ігрова сесія є таким місцем, де заступник директора використовує та відпрацьовує базові поняття:

професійна компетентність, ключові та професійні компетенції, команда, модель, командна робота, партнерство тощо; де він вчиться проектувати; виступати в ролі доповідача, організатора комунікацій, аналітика і арбітра. Отже, заступник директора набуває компетенцій, що містять здатності та технології командної роботи. До програми ігор входять і спортивні змагання та випробування як метод релаксації і засіб для продовження суперництва команд. Невіддільним елементом тренінгових ігор є аналіз, здійснюваний після їх проведення. Всі учасники ігор пишуть рефлексивні звіти: що саме відбувалося, якою була мета тренінгової гри, що вдалося зробити, що ні, що можна було зробити інакше та краще, в чому особисті досягнення, які виявлено недоліки. Звіт аналізує керівник проекту. Так відпрацьовуються техніки аналітичної роботи заступника директора і визначаються напрями навчально-виробничої та індивідуальної роботи заступниками директора до наступних тренінгових ігор.

Організаційно-імітаційні ігри. Заступники директора з навчально-виробничої роботи, які пройшли перший тренінг “Професійний старт” входження в роботу і прагнуть вийти на другий рівень управлінської діяльності, стають учасниками імітаційних ігор. Імітаційні ігри дають їм змогу освоювати основні схеми конкретного виду діяльності безпосередньо на робочому місці в умовах професійно-технічного навчального закладу та розігрування цих схем з іншими гравцями, набуваючи власного досвіду та перевіряючи правильність дій. Специфіка таких ігор – у самостійній підготовці учасника гри, збір попередньої інформації на певну тему (довідники, використання Інтернет-мережі). Успішна ж участь у самій ігровій імітації залежить від умінь прийняти запропоновані правила гри та у здатності до роботи в групі.

Творчі майстерні. Основне призначення творчих майстерень полягає в тому, щоб у діяльності розвивати у заступника директора з навчально-виробничої роботи здатність аналітично мислити, визначати цілі, входити в систему діяльності, успішно діяти в нових умовах та комунікативних ситуаціях.

Майстерня є завершальною формою розвитку професійної компетентності заступника директора у професійно-технічному навчальному закладі. Однією з особливостей діяльності творчої майстерні є створення власного простору життєдіяльності та неформальних відносин між усіма учасниками навчально-виробничого процесу.

Майстерня комунікативного менеджменту. На наш погляд, формування комунікативної компетенції досить успішно може від-

буватися як у традиційній, так і в інноваційній діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи. Основні творчі процеси, що відбуваються в майстерні комунікативного менеджменту такі:

- випуск офіційної сторінки заступника директора в учасній газеті, створення сторінки сайту в Інтернеті як засобів формування іміджу заступника директора з навчально-виробничої роботи та навчального закладу й уваги до його життя;

- розвиток комунікативної компетенції заступника директора;

- формування PR-команд для участі у зовнішніх акціях, участь у методичних конференціях тощо;

- створення творчого середовища під час роботи майстерні.

Майстерня управлінської культури. Вона передбачає участь заступника директора з навчально-виробничої роботи у виготовленні досить різних продуктів, основні з яких – це:

- розробка проєктів, програм і сценаріїв тренінгових ігор;

- розробка авторських програм тренінгів;

- формування і тренінг відпрацювання навичок тьюторів.

Тематичні навчальні проєкти. Навчальні проєкти – це базова форма практичного навчання, тренінгу з розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи. Призначення цього проєкту полягає у створенні простору самостійних дій заступника директора, що забезпечують розуміння та індивідуальне засвоєння понять і технік, теоретичних і практичних методичних знань за програмою авторських тренінгів. Цілі і завдання тематичного проєкту визначаються на певний період після всебічного аналізу професійної ситуації та життєдіяльності професійно-технічного навчального закладу.

Практичне стажування. Важливим етапом удосконалення управлінських компетенцій і реальною перевіркою здобутих знань, умінь і навичок є стажування заступника директора з НВР. Процес організації практичного стажування відбувається в три етапи: підготовчий, практика на базовому підприємстві та в умовах ПТНЗ, продукти та результати по закінченні стажування. На підготовчому етапі здійснюються відбір місць практики, проходження тренінгу “Професійний старт”, вхідне діагностування “Ключові компетенції”. Практичне стажування в умовах ПТНЗ триває не менше трьох днів і організовується з метою дати змогу заступнику директора з навчально-виробничої роботи відчути що таке працювати заступником директора, порівнюючи реальний стан справ з уявленнями, що сформувалися під час тренінгових ігор та в процесі самоосвіти.

Диспут як ефективний засіб компетентісного підходу. Продуктивною практикою розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи є методика проведення диспутів. Диспути входять у перелік ігрових методик управлінської підготовки. Цей метод ігрової організації має свої переваги, а саме:

- забезпечує певну свободу дій;
- всі учасники залучені до активного ігрового процесу.

Проведення диспутів дає змогу сформувати групи експертів серед учасників тренінгу, які на підставі своїх знань і досвіду аналізують висловлені судження, що сприяє підвищенню кваліфікації диспутантів.

Міні-лекція. Ця форма роботи означає усний виклад основних положень навчального матеріалу протягом короткого проміжку часу. На цьому етапі завданням є висвітлення концептуальних ідей для подальшої роботи, стратегії подальшого розвитку. Важливо в перші 5–7 хв. підкреслити причини зібрання та основні етапи роботи учасників. Для інтенсивності взаємодії доцільно на початку представити основні питання та послідовність їх розкриття. Хороший ефект дає пропозиція учасникам написати запитання для організаторів на спеціально підготовлених аркушах. Збільшує зацікавленість слухачів присутність експерта з теми та його короткий виступ з наведенням конкретних фактів та статистичних даних. Бажано, щоб останні були паралельно подані в презентаційній формі у вигляді слайдів. Іноді достатню ефективність показують гостьові лекції, коли своє бачення теми представляє запрошений спеціаліст з галузі. Основні вимоги до цієї роботи – гість має чітко розуміти концепцію зустрічі та формат взаємодії. Адже основне у тренінгу – організатори та учасники, які працюють над вирішенням конкретних завдань.

Наради також можуть бути використані як частковий метод роботи у процесі тренінгу.

Електронні наради – найновіший метод прийняття групових рішень. Для його проведення необхідні відповідні технічні умови – комп'ютер для кожного учасника. До 50 чол. розміщуються за столом у формі півкола. На екранах моніторів перед кожним учасником висвітлюється інформація та запитання представлені для обговорення. При необхідності їм потрібно ввести (з клавіатури) свої відповіді та коментарі, що відображаються на проекційному екрані.

Відео-тренінг. Такий метод роботи ефективно доповнює та підкріплює сприймання нової інформації та її аналіз. Зазвичай він використовується після усного виступу, у якому подано суть та основні положення теми. Фрагменти відеозапису також можуть слугувати як ілюстрації у ході міні-лекції. У кожному разі їх тривалість має бути близько трьох хвилин.

Вияткову ефективність має формування нового досвіду слухачів за допомогою відеозаписів. Використання цього способу може здійснюватися за таким алгоритмом:

Послідовність підготовки тренінгу. Визначається головний елемент досвіду (компетентності), що має бути покладений в основу тренінг-заняття. Зазвичай це вміння, які справляють визначальний вплив на результати професійної діяльності. При підготовці, перевіряється особливості роботи відеоапаратури, умови її використання в аудиторії. Головна вимога при цьому – техніка має спрацювати миттєво, щоб не стати окремим об'єктом спостереження слухачів.

Крок 1. На початку заняття робиться вступ до теми, пояснюються основні положення (наприклад, як розпочати ділову розмову), демонструється відео-фрагмент, підкреслюється значення, важливість певних умінь для якісного виконання професійних обов'язків, пропонує учасникам виконати імітацію сюжету в ролях, надається трохи часу (не більше 5 хв.) для індивідуальної роботи.

Крок 2. Після короткої самопідготовки, або роботи в парах учасники демонструють “сценку” на основі власного сюжету.

Кожна постановка триває 2–3 хв. і записується на відео. Бажано, щоб усі учасники показали свій варіант сюжету.

Крок 3. Після невеликої перерви (10 хв.) учасникам пропонується переглянути записи. Запрошуються спочатку “актори” висловити свої враження від своєї гри. Потім інші учасники аналізують і коментують сюжети в контексті поставленого завдання з теми.

Підсумки. На завершення заняття всі учасники зроблять записи у своїх робочих зошитах у формі “рекомендацій заступнику директора”. Це власний висновок кожного. За бажанням слухачі можуть їх прочитати вголос для інших.

Отже, удосконалення професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи спонукає до запровадження певних нововведень у навчально-виробничий процес та управління ним. На наш погляд, такими можуть бути:

– організаційні нововведення – ті, що здійснюються в організації навчально-виробничого процесу. Для ефективного управління інноваційною педагогічною діяльністю в професійно-технічному навчальному закладі необхідно розробляти і впроваджувати відповідну нормативно-правову базу: концепція діяльності професійно-технічного навчального закладу, модель розвитку професійної компетентності заступника директора, Положення про Школу професійної компетентності. Названі документи регламентують і координують стосунки всіх суб'єктів навчально-виробничого процесу щодо розуміння і впровадження інноваційних змін;

– до змістовних нововведень належать зміни в змісті і структурі діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі. Добір і структурування змісту розвитку професійної компетентності й управлінської діяльності потребували запровадження авторського курсу тренінгів, інтегрування навчального матеріалу у професійну діяльність, що, в свою чергу, зумовило розробку відповідного програмного забезпечення.

Особливої уваги потребувала науково-методична робота щодо залучення педагогічних працівників до участі у тренінгах з розвитку професійної компетентності. Як свідчить історична практика, перехід до нової педагогічної парадигми вимагає від фахівців напружених зусиль і навіть певної перебудови професійної свідомості.

Сутність технологічних нововведень у навчально-виробничий процес – це його вдосконалення і організація на основі сучасних технологій навчання, запровадження удосконалених форм і методів навчання, зокрема заступника директора з навчально-виробничої роботи, а також адекватних систем оцінювання досягнень (тестування, рейтинги) та новітніх інформаційних технологій (мультимедійне навчання, комп'ютерне моделювання, Інтернет тощо).

Що ж сьогодні можна запровадити з метою розвитку професійної компетентності заступника директора у професійно-технічному навчальному закладі? Назвемо деякі пропозиції:

– розробка спеціальних авторських тренінгів, використання яких допоможе виявити труднощі, подолати які стандартними логікою засобами не можливо;

– передбачення ігрових ситуацій у авторських тренінгах, використання інтерактивних методик, зокрема диспутів;

– зміна форм і змісту самоосвіти заступника директора з навчально-виробничої роботи на запровадження спеціально розроблених щоденників, які дають змогу аналізувати власні дії;

– створення в освітньо-виробничому просторі професійно-технічного навчального закладу таких навчальних ситуацій, під час розв’язання яких усвідомлюється брак власних знань, умінь і навичок, формується потреба їх поповнення та необхідність конструювати нові способи дій;

– зміна форм і змісту управлінської діяльності, тобто участь у проєктах та майстернях з орієнтацією на практичний результат.

Окресливши основні особливості з впровадження технології розвитку професійної компетентності, слід зазначити що робота в цьому напрямку сприятиме підвищенню рівня управлінської культури заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Література

1. Андрущенко, В. П. Духовна сутність освіти / В. П. Андрущенко // Вища освіта України. – 2007. – № 1. – С. 5–10.
2. Андрущенко, В. П. Філософія освіти в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / В. П. Андрущенко, В. С. Лугай // П наук. зап. Акад. наук вищ. шк. України. – 2004. – Вип. 6. – С. 59–71.
3. Архангельский, С. Организация времени / С. Архангельский. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с. : ил.
4. Бабанський, Ю. К. Оптимизация процесса обучения : обще-дидакт. аспект / Юрий Константинович Бабанський. – М. : Педагогика, 1977. – 254 с.
5. Балл, Г. О. Проблема іміджу навчального закладу в контексті гуманізації освіти / Г. О. Балл // Освіта і упр. – 2004. – Т. 7, чис. 1. – С. 139–141.
6. Батышев, С. Я. Научная организация учебно-воспитательного процесса / С. Я. Батышев. – 3-е изд. – М. : Высш. шк., 1980. – 456 с. : ил.
7. Безюлева, Г. В. Профессиональное становление и саморазвитие личности : программа курса / Г. В. Безюлева, Л. И. Лепилина. – М. : АПО, 2002. – 51 с.
8. Бендера, І. М. Програмування наскрізної самостійної роботи при вивченні дисципліни “Теорія машин і механізмів” студентами агроінженерних спеціальностей / І. М. Бендера // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. / М-во освіти і науки України, Наук.-метод. центр вищ. освіти. – К., 2006. – Вип. 43. – С. 129–135.
9. Бідюк, Н. М. Авторська програма спецкурсу “Навчання бакалаврів інженерії в університетах Великобританії” / Н. М. Бідюк. – Хмельницький, 2000. – 13 с.
10. Болгарина, В. С. Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгарина. – Х. : Основа, 2006. – 112 с.

11. Бондар, М. М. Суб'єктивні дидактичні умови розвитку творчої навчально-пізнавальної діяльності студентів / М. М. Бондар, В. М. Манько // Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр. – Х., 2006. – Вип. 14/15. – С. 407–418.
12. Васильченко, Л. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Васильченко, І. В. Гришина. – Х. : Основа, 2006. – 208 с.
13. Васянович, Г. П. Підготовка робітничих кадрів: реалії й суперечності / Г. П. Васянович // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України ; редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. – К. ; Вінниця, 2008. – Вип. 16. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Sitimn/2008_16/index.html. – Назва з екрана.
14. Волкова, Т. В. Інтеграція педагогічної та комп'ютерно-інформаційної підготовки майбутнього викладача спеціальних дисциплін професійно-технічного навчального закладу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Волкова Тетяна Василівна ; Ін-т педагогіки АПН України. – К., 2007. – 304 с.
15. Гершунский, Б. С. Философия образования для XXI века : [учеб. пособие для самообразования] / Борис Семёнович Гершунский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Пед. о-во России, 2002. – 512 с.
16. Голяд, І. С. Контроль знань студентів у графічній діяльності засобами інформаційних технологій / І. С. Голяд // Модернізація освіти: пошуки, проблеми, перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Массандра, 29–31 трав. 2007 р.). – К., 2007. – С. 156–159.
17. Гончаренко, С. У. Гуманізація і гуманітаризація освіти / С. У. Гончаренко // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16–17 трав. 2000 р.) / за ред. С. О. Сисоєвої, О. Г. Романовського. – Х., 2000. – С. 39–42.
18. Гончаренко, С. У. Гуманізація освіти – запорука виховання творчої та духовно багаті особистості / С. У. Гончаренко // Дидактика професійної школи : зб. наук. пр. / [редкол.: С. У. Гончаренко, В. О. Радкевич, І. Є. Каньковський та ін.]. – Хмельницький, 2005. – Вип. 3. – С. 19–23.
19. Гончаренко, С. Український педагогічний словник / Семен Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

20. Гуревич, Р. С. Теоретичні та методичні основи організації навчання у професійно-технічних закладах : [монографія] / Р. С. Гуревич ; за ред. С. У. Гончаренка. – К. : Вища шк., 1998. – 229 с.
21. Даниленко, Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкіл. світ, 2007. – 120 с.
22. Даниленко, Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
23. Державна національна програма “Освіта”: Україна ХХІ століття. – К. : Райдуга, 1994. – 62 с.
24. Державна програма “Вчитель” / М-во освіти і науки України. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2002. – 40 с.
25. Десятов, Т. М. Дистанційне навчання в системі неперервної професійної освіти / Т. М. Десятов // Педагогіка і психологія. – 2003. – № 1. – С. 75–80.
26. Дубасенюк, О. А. Практикум з педагогіки : навч. посібник / О. А. Дубасенюк ; за ред.: О. А. Дубасенюк, А. В. Іванченка. – К. : ІСДО, 1996. – 432 с.
27. Дутка, Г. Я. Педагогіка, математика, економіка : слов. базових термінів / Ганна Яківна Дутка. – К. : УБС НБУ, 2009. – 360 с.
28. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 224 с. : ил.
29. Енциклопедія освіти / АПН України ; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
30. Єльнікова, Г. Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с. – (Б-ка “Шкільного світу”).
31. Єрмаков, І. Г. Феномен компетентісно спрямованої освіти / І. Г. Єрмаков // Крок за кроком до життєвої компетентності та успіху. – К. : Лат і К, 2003. – С. 6–8.
32. Зайченко, О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : монографія / О. І. Зайченко, Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Техпрінт, 2000. – 352 с.
33. Закатнов, Д. О. Професійна орієнтація молоді: стан і проблеми професійної орієнтації / Д. О. Закатнов // Все для учителя. – 2009. – № 7. – С. 3–8.
34. Зауэр, Л. С. Рейтинговая оценка деятельности педагогических работников учреждений начального профессионального образования / Л. С. Зауэр. – М. : АПО, 2002. – 40 с.
35. Зимняя, И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании /

М. А. Зимняя ; Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов Моск. гос. ин-та стали и сплавов (технол. ун-та), Сектор гуманизации образования. – М. : Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2004. – 38 с. – (Тр. методол. семинара “Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы”). – Библиогр.: с. 35–38.

36. Зязюн, І. А. Діалектика особистісних цінностей та смислів у розвитку особистості / І. А. Зязюн // Професійно-мистецька школа у системі національної освіти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 1–3 жовт. 2008 р., Мала Білозірка, Запоріж. обл. – Чернівці, 2008. – С. 10–13.

37. Зязюн, І. А. Філософія педагогічної дії : монографія / І. А. Зязюн. – К. : ІПООД АПН України, 2008. – 550 с.

38. Игнатенко, Ж. В. Информационное обеспечение методической службы профколледжа на основе средств информационных и коммуникационных технологий / Ж. В. Игнатенко. – М. : ИСОМ, 2003. – 40 с.

39. Кадры в образовании. Образцы должностных инструкций. Квалификационные характеристики / сост. Л. И. Липень. – М. : Дикта, 2007. – 548 с.

40. Калашин, В. Ф. Вплив емоцій на ефективність навчального процесу: (теорія та практика) / В. Ф. Калашин, О. О. Безносюк, Ю. П. Лемешко // Практ. психологія та соц. робота. – 2006. – № 1. – С. 70–74. – Бібліогр.: 12 назв.

41. Карамушка, Л. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

42. Козаков, В. А. Психолого-педагогічна підготовка фахівців у непедагогічних університетах : методологія та практика : [монографія] / В. А. Козаков, Д. І. Дзвінчук. – К. : НІЧЛАВА, 2003. – 140 с.

43. Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина, О. В. Овчарук, Л. І. Парашенко, О. І. Пометун, О. Я. Савченко, С. Е. Трубочева]; за ред. О. В. Овчарук. – К. : КІС., 2004. – 112 с.

44. Конституція України. – К. : Просвіта, 1996. – 77 с.

45. Концепции в образовании: опыт проектирования : сб. науч. тр. / под ред. А. В. Хуторского. – М. : ИНЭК, 2007. – 327 с.

46. Концепція Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням КМУ від 27 серп. 2010 р., № 1723-р. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1723-2010-%F0>. – Назва з екрана.

47. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні [Електронний ресурс] : затв. наказом М-ва освіти і науки України від 20 груд. 2000 р. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>. – Назва з екрана.

48. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/main.php?query=education/higher/topic/pdosv/knc>. – Назва з екрана.

49. Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні / [кер. авт. кол. Н. Г. Ничкало] // Освіта. – 2004. – 7–14 лип. (№ 31). – С. 6–7 ; Проф.-техн. освіта. – 2004. – № 3. – С. 2–5.

50. Концепція розвитку сучасної інноваційної системи в Україні [Електронний ресурс] : затв. розпорядженням Каб. Міністрів України від 17 черв. 2009 р., № 680-р. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua/articles/1625-pro-shvalennya-kontseptsiyi-rozvitku-natsionalnoyi>. – Назва з екрана.

51. Коротков, Э. М. Управление качеством образования : учеб. пособие / Э. М. Коротков ; Учеб.-метод. об-ние по образованию в обл. менеджмента, Гос. ун-т упр. – 2-е изд. – М. : Академ. Проект, 2007. – 316 с. : ил. – (Gaudeamus) (Учебное пособие для вузов). – Библиогр.: с. 287–289.

52. Костриця, Н. М. Ділові ігри в підготовці фахівців до управлінської діяльності : навч.-метод. посібник / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – К. : Наук.-метод. центр аграр. освіти, 2005. – 53 с.

53. Кремень, В. Г. Трансформації особистості в освітньому просторі сучасної цивілізації / В. Г. Кремень // Проф.-техн. освіта. – 2009. – № 1. – С. 3–6.

54. Кремень, В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору : [монографія] / В. Г. Кремень. – К. : Пед. думка, 2009. – 520 с.

55. Кузьмина, В. Н. Очерки психологии труда учителя / В. Н. Кузьмина. – Ленинград : ЛГУ, 1967. – 183 с.

56. Кузьмінський, А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посібник / Анатолій Іванович Кузьмінський. – К. : Знання, 2005. – 486 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

57. Кулик, Є. В. Теорія і практика підготовки майбутніх учителів трудового навчання до педагогічної дослідницької діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Кулик Євген Володимирович ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. – Т., 2006. – 421 с.

58. Лозовецька, В. Т. Методика підготовки і проведення ділової гри інтегрованого типу / В. Т. Лозовецька // *Наук. вісн. Чернівець. ун-ту. Серія: Педагогіка і психологія.* – 2000. – Вип. 78. – С. 62–71.

59. Луговий, В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні / В. І. Луговий // *Педагогіка і психологія.* – 2009. – № 2. – С. 13–25. – Бібліогр.: 28 назв.

60. Луговий, В. І. Професійна підготовка державно-управлінських кадрів у контексті сучасних тенденцій / В. І. Луговий // *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України.* – 2004. – № 3. – С. 11–20.

61. Лук'янова, Л. Б. Екологічна освіта у професійно-технічних навчальних закладах : теорет. і практ. аспекти : [монографія] / Лариса Борисівна Лук'янова. – К. : Міленіум, 2006. – 252 с.

62. Лук'янова, Л. Б. Феномени екологічної компетентності / Л. Б. Лук'янова // *Філософія педагогічної майстерності : зб. наук. праць ; редкол.: Н. Г. Ничкало та ін.* – К. ; Вінниця, 2008. – С. 136–145.

63. Мармаза, О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : навч.-метод. посібник / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с. – (Б-ка журн. “Управління школою” ; вип. 11/12).

64. Мельниченко, В. В. Особливості менеджменту у професійно-технічній освіті : навч. посібник / В. В. Мельниченко. – Миколаїв : КВІТ, 2006. – 240 с.

65. Медведь, В. В. Професійний підхід до управління. Розвиток управлінської культури в ПТНЗ : наук. видання / В. В. Ведмідь. – Севастополь : ЕКОСІ-Гідрофізика, 2009. – 92 с.

66. Моргенстерн, Д. Самоорганизация по принципу “изнутри наружу”. Система эффективной организации пространства, предметной среды, информации и времени : пер. с англ. / Д. Моргенстерн. – М. : Добрая кн., 2005. – 352 с.

67. Національна доктрина розвитку освіти : затв. указом Президента України від 17 квіт. 2002 р., № 347/2002 // *Педагогіка і психологія проф. освіти.* – 2002. – № 2. – С. 9–22.

68. Ничкало, Н. Г. Законы профессиональной педагогики академика С. Я. Батышева в XXI столетии / Н. Г. Ничкало // *Первые международные научные чтения, посвященные памяти академика Сергея Яковлевича Батышева, г. Николаев, 2003 г., 25–27 сент. : сб. науч. трудов.* – Николаев : Илион, 2003. – С. 80–103. – Бібліогр.: 26 назв.

69. Ничкало, Н. Професійна педагогіка в інноваційно-технологічному суспільстві / Нелля Ничкало // *Професійне становлення*

особистості: проблеми і перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (24–26 жовт. 2007 р.) / АПН України, Хмельн. нац. ун-т. – Хмельницький, 2007. – С. 88–94.

70. Нікітчина, С. О. З історії становлення та розвитку національної системи виховання : монографія / Нікітчина Світлана Олександрівна. – Луцьк : Надстир'я, 2001. – 162 с.

71. Нікітчина, С. О. Теоретичні аспекти розроблення сучасної концепції підготовки менеджерів освіти у вищій школі / С. О. Нікітчина // Освіта і упр. – 2004. – Т. 7, чис. 1. – С. 148–153.

72. Новиков, А. М. Интеграция базового профессионального образования / А. М. Новиков // Педагогика. – 1996. – № 3. – С. 3–8.

73. Олійник, В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія / В. В. Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 503 с.

74. Олійник, В. В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах : навч. посібник / В. В. Олійник, В. В. Медведь ; за ред. Г. А. Дмитренко. – К. : ЦППО, 2002. – 68 с.

75. Онищук, Л. А. Психолого-педагогічні умови підвищення професійної активності вчителя початкових класів / Л. А. Онищук // Творчість і технології в наукових дослідженнях неперервної професійної освіти : наук. видання / за заг. ред. С. О. Сисоєвої. – К., 2008. – С. 237–243.

76. Орлов, В. Ф. Професійне становлення майбутніх вчителів мистецьких дисциплін : теорія і технологія : [монографія] / В. Ф. Орлов ; [за заг. ред. І. А. Зязюна]. – К. : Наук. думка, 2003. – 275, [1] с.

77. Основы педагогического мастерства : учеб. пособие [для пед. спец. высш. учеб. заведений] / [И. А. Зязюн, И. Ф. Кривонос, Н. Н. Тарасевич и др.] ; под. ред. И. А. Зязюна. – М. : Просвещение, 1989. – 302 с.

78. Отич, О. М. Мистецтво у змісті професійної підготовки майбутніх педагогів професійного навчання : навч.-метод. посібник / О. М. Отич. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2005. – 200 с.

79. Паламарчук В. Ф. Техне-інтелектус (технологія інтелектуальної діяльності учнів). – Суми: ВВП “Мрія-1” АТД, 1999. – 92 с.

80. Петренко, Л. М. Модернізація управління професійною освітою у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз [Електронний ресурс] / Л. М. Петренко. – Електрон. дані. – Режим доступу: http://www.intellect-invest.org.ua/rus/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_arhiv_pn_n1_2009_st_22/ – Назва з екрана.

81. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.

82. Пометун, О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? : poradnik sучас. директора : навч.-метод. посібник / О. Пометун, А. Гонорська. – Т. : Астон, 2006. – 120 с.

83. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 17 січ. 2002 р., № 2984-III. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>. – Назва з екрана.

84. Про загальну середню освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 13 трав. 1999 р., № 651-XIV. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=651-14>. – Назва з екрана.

85. Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах [Електронний ресурс] : наказ М-ва освіти і науки України від 30 трав. 2006 року № 419. – Електрон. дані. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE12585.html. – Назва з екрана.

86. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 23 трав. 1991 р., № 1060-XII. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1060-12> – Назва з екрана.

87. Про професійно-технічну освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 10 лют. 1998 р., № 103/98-ВР. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg> – Назва з екрана.

88. Професійна освіта : словник : навч. посібник / [уклад.: С. У. Гончаренко, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, О. С. Дубинчук, Н. О. Талалуєва, А. О. Молчанова, Л. Б. Лук'янова ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 381 с.

89. Психологічні основи профорієнтації і професійного самовизначення : навч. посібник / І. І. Баріхашвілі, М. П. Ворона, Г. В. Грищенко, І. М. Старіков ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2009. – 208 с.

90. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация : пер. с англ. / Дж. Равен. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.

91. Радкевич, В. О. Дослідницькі засади діяльності педагога професійної школи / В. О. Радкевич // Проф.-техн. освіта. – 2006. – № 4. – С. 5–7.

92. Радкевич, В. О. Концептуальні підходи до розвитку професійної освіти в Україні / В. О. Радкевич // Управління якістю професійної освіти : зб. наук. пр. – Донецьк, 2001. – С. 129–133.

93. Ростовська, В. І. Формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи : упр. процесом формув. в системі метод. роботи району : кваліметр. модель проф. діяльн. заст. директора школи з навч.-вихов. роботи / В. І. Ростовська. – Х. : Основа, 2008. – 128 с. – (Б-ка журн. “Управління школою” ; вип. 11).

94. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / Василь Антонович Савченко ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

95. Савченко, О. Я. Дидактика початкової школи : підруч. для студ. пед. ф-тів / Олександра Яківна Савченко. – К. : Генеза, 2002. – 368 с.

96. Семенов, О. М. Культура наукової української мови : навч. посібник / Олена Миколаївна Семенов. – К. : Академія, 2010. – 213 с.

97. Семенов, О. М. Формування професійної майстерності майбутнього вчителя української мови і літератури / О. М. Семенов // Педагогічна майстерність у закладах професійної освіти : монографія / [Н. Г. Ничкало, І. А. Зязюн, О. М. Семенов та ін.]. – К., 2003. – С. 202–213.

98. Сергєєва, Л. М Система формування управлінських навичок керівників освітніх закладів : конспект лекції з курсу підвищ. кваліфікації кер. та пед. кадрів освіти / Л. М. Сергєєва. – К. : Міленіум, 2005. – 30 с.

99. Сергєєва, Л. М. Управління системою професійної підготовки педагога професійного навчання / Л. М. Сергєєва // Наукові засади економіки та управління освітою : ст., доп. Всеукр. наук.-теорет. конф. аспірантів та вчених, 14 квіт. 2004 р., м. Переяслав-Хмельницький. – К. : Підручники і посібники, 2004. – С. 132–134.

100. Сисоєва, С. О. Педагогічний експеримент у наукових дослідженнях неперервної професійної освіти : [навч.-метод. посіб.] / С. О. Сисоєва, Т. Є. Кристопчук. – Луцьк, 2009. – 460 с.

101. Скульська, В. Є. Особливості професійного навчання дорослих безробітних в професійних навчальних закладах / В. Є. Скульська // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. – К., 2004. – Вип. 2. – С. 204–209.

102. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1974. – 775 с.

103. Сорочан, Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

104. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / [Л. І. Даниленко, Л. М. Сергєєва та ін. ; за заг. ред. В. В. Олійника]. – К. : Етіс Плюс, 2007. – 104 с.

105. Сушенцева, Л. Л. Психологічні аспекти формування професійної мобільності як умови гуманізації сучасної освіти [Електронний ресурс] / Л. Л. Сушенцева. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://conf.vstu.vinnica.ua/humed/2010/txt/Sushentseva.php>. – Назва з екрана.

106. Тевлін, Б. Довідник завуча: штурманам шкільного корабля / Б. Тевлін. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2004. – 128 с. – (Б-ка “Шкільний світ”).

107. Технология оформления педагогического опыта : метод. пособие : для образоват. учреждений нач. проф. образования / Н. М. Уварова, Т. А. Сергеева, Т. В. Максимченко ; Ин-т развития проф. образования. – М. : Интеллект-центр, 2003. – 11 с. – Библиогр.: С. 110–111.

108. Титаренко, В. Спадщина А. С. Макаренка в контексті сучасності / В. Титаренко // Труд. підготов. в закл. освіти. – 2008. – № 4. – С. 6–7.

109. Тлумачний словник української мови : понад 12500 ст. : (близько 40000 слів) / за ред. В. С. Калашника. – Х. : Прапор, 2002. – 992 с.

110. Устемиров, К. У. Профессиональная педагогика / К. У. Устемиров, Н. Р. Шаметов, И. Б. Васильев ; под ред. К. У. Устемирова. – Алматы : Акнур и Ке, 2005. – 432 с.

111. Хомич, Л. О. Аксеологічні підходи до формування цілісної особистості майбутнього вчителя / Л. О. Хомич // Педагогічна майстерність як система професійних і мистецьких компетентностей : зб. матеріалів VI Мистецько-пед. читань пам'яті проф. О. П. Рудницької. – Чернівці, 2010. – С. 34–37.

112. Хуторской, А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций / А. В. Хуторской // Инновации в общеобразовательной школе. Методы обучения : сб. науч. тр. / Рос. акад. образования, Гос. науч. учреждение “Институт содержания и методов обучения”. – М., 2006. – С. 65–79.

113. Чернова, Т. Ю. Нові підходи до управління навчально-виробничим процесом заступника директора професійно-технічного навчального закладу / Т. Ю. Чернова // Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи : матеріали IV Міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 24–26 жовт. 2007 р.). – Хмельницький, 2007. – С. 398–403.

114. Чернова, Т. Ю. Обґрунтування моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу / Т. Ю. Чернова // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання : тези доп. звіт. наук.-практ. конф. [22–23 квіт. 2009 р.] / [за заг. ред. В. О. Радкевич]. – К., 2009. – С. 117–120.

115. Шевчук, Л. Європейська вища освіта: сучасні проблеми / Л. Шевчук, М. Захарова, Т. Захарова // Актуальні проблеми гуманітарних та природничих наук : зб. наук. пр. студ. У 2 т. – Хмельницький, 2007. – Т. 1, вип. 2. – С. 211–213.

116. Шевчук, Л. І. Розвиток професійної компетентності викладачів спеціальних дисциплін закладів профтехосвіти у системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Шевчук Людмила Іванівна. – К., 2001. – 398 с.

117. Штофф, В. А. Моделирование и философия / В. А. Штофф. – М. ; Л. : Наука, 1966. – 301 с.

118. Щербак, О. Рольова гра як форма інноваційних технологій [Електронний ресурс] / О. Щербак. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/technol/3314>. – Назва з екрана.

119. Штофф В. А. Моделирование и философия / В. А. Штофф. – М.; Л. : Наука, 1966.

120. Ягупов, В. В. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти / В. В. Ягупов, В. І. Свистун // Наукові записки / Нац. ун-т “Києво-Могилянська академія”. – К., 2007. – Т. 71. : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 3–8. – Бібліогр.: 19 назв.

121. <http://romny.info/andragogika/>

122. Knight, P. T. The Half-Life of Knowledge and Structural Reform of the Education Sector for the Global Knowledge-Based Economy [Електронний ресурс] / P. T. Knight. – Електрон. дані. – Режим доступу. – <http://www.knight-moore.com/pubs/halflife.html>. – Назва з екрана.

123. Siemens, G. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age [Електронний ресурс] / G. Siemens. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>. – Назва з екрана.

Додатки

Додаток А

Положення про Школу професійної компетентності

1. Загальні положення

1.1. Школа професійної компетентності створюється з метою забезпечення професійно-технічного навчального закладу професійно компетентним заступником директора з навчально-виробничої роботи.

1.2. Діяльність Школи професійної компетентності базується на Законах України “Про освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, Національній Доктрині розвитку освіти України у 21 ст., Концепції розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні, Концепції Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки.

1.3. Головними завданнями Школи професійної компетентності є підготовка здатного до управлінської діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу; удосконалення професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи на основі сучасних тренінгових технологій.

1.4. Це положення встановлює порядок підготовки здатного до управлінської діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи та цілеспрямовано здійснює розвиток його професійної компетентності у системі тренінгів у професійно-технічному навчальному закладі.

2. Організація і умови роботи Школи професійної компетентності

2.1. Школа професійної компетентності створюється як науково-методичний центр удосконалення професійної компетентності заступ-

ника директора з навчально-виробничої роботи та введення у професійну діяльність новопризначеного заступника директора з навчально-виробничої роботи.

2.2. Підготовка заступника директора з навчально-виробничої роботи до професійної діяльності включає наступні етапи:

- організацію тренінгової команди до складу якої можуть входити працівники навчально-методичних центрів, наукові працівники, досвідчені керівники професійно-технічних навчальних закладів;

- добір та розробка діагностичного інструментарію для ефективного розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи;

- власне процес підготовки здатного до професійної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу;

- організація діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи до безпосередньої професійної діяльності у професійно-технічному навчальному на основі авторської програми тренінгів;

- стажування слухачів на виробництві та в умовах професійно-технічного навчального закладу.

3. Науково-методична база Школи професійної компетентності

3.1. Науково-методичною базою визначено Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. До практичного стажування слухачів в умовах професійно-технічного навчального закладу залучені професійно-технічні навчальні заклади.

3.2. Основними формами навчання визначені тренінги, стажування; серед методів надається перевага сучасним технологіям активного навчання, у тому числі, інформаційно-комунікаційним та мультимедійним технологіям.

4. Права та обов'язки учасників Школи професійної компетентності

4.1. Учасники Школи професійної компетентності мають виконати навчальну програму у повному обсязі і отримати рівень та динаміку розвитку ключових та професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

Додаток Б

Програма тренінгу Школи професійної компетентності (авторський курс)

Передмова

Школа професійної компетентності (авторський курс) запропонована для діючих заступників директора з навчально-виробничої роботи та інженерно-педагогічних працівників, які знаходяться у резерві на посаду заступника директора з навчально-виробничої роботи.

Мета курсу – удосконалення професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи на основі кращих сучасних тренінгових технологій.

Завдання курсу:

- отримання заступниками директора знань основних наукових понять дидактики професійного навчання;
- удосконалення професійної компетентності заступника директора.

Основні цілі курсу:

- використання тренінгових технологій, орієнтованих на удосконалення професійної компетентності і забезпечення ефективної діяльності;
- стимулювання інноваційного підходу до управління навчально-виробничим процесом у ПТНЗ.

Основні цілі слухачів:

- засвоєння основних понять компетентісного підходу, використання інноваційних технологій і забезпечення ефективності управлінської діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу;
- інноваційний підходу до діагностування і аналізу професійної діяльності, вміння використовувати принципи розвитку ключових і професійних компетенцій;
- відпрацювання практичних навичок і умінь щодо реалізації технологій удосконалення рівня професійної компетентності;
- особистісний розвиток на основі рефлексії та самооцінювання.

Реалізація програми авторського курсу здійснюється шляхом організації тренінгів, стажування, а також у процесі самостійної роботи слухачів. Тренінги забезпечують достатній рівень професійної компетентності заступників директора з НВР з урахуванням удосконалення у слухачів ключових і професійних компетенцій, досвіду щодо управління навчально-виробничим процесом у ПТНЗ. У процесі самостійної роботи виконуються завдання, сукупність яких дозволяє виконати, практично

застосувати набуті на тренінгах знання і підвищити рівень професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи.

Контроль якості рівня професійної компетентності здійснюється через виконання кожним слухачем обов'язкових завдань, сукупність яких формує залікову роботу з теми “Проект розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи”, що захищається публічно у вигляді презентації перед педагогічним колективом ПТНЗ.

Навчально-методичний комплекс авторського курсу включає: навчальну програму (табл. Б.1) та дидактичний матеріал для організації тренінгів у Школі професійної компетентності.

Таблиця Б.1

Програма тренінгів розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи

Назва тренінгу	Тема тренінгового заняття
1. “Професійний старт” (удосконалення мотиваційного компонента розвитку професійної компетентності)	1. Розвиток професійної компетентності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу. 2. Модель розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу. 3. Ключові та професійні компетенції заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу
2. “Культура управління” (удосконалення технологічного компонента розвитку професійної компетентності)	1. Значення ключових компетенцій у розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу. 2. Розвиток професійних компетенцій заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу
3. “Партнерство” (удосконалення особистісної компоненти розвитку професійної компетентності та партнерської взаємодії в управлінській діяльності)	1. Партнерська взаємодія заступника директора з НВР у процесі розв'язання проблем сучасного професійно-технічного навчального закладу. 2. Менеджмент команд – інноваційний напрям управління професійно-технічного навчального закладу. 3. Конкурентна особистість і конкурентна команда професійно-технічного навчального закладу

За результатами роботи кожного етапу тренінгу проводиться рефлексія, під час якої учасники спільно обговорюють одержані результати, визначають найбільш вдалі та ефективні форми співпраці, висловлюють побажання щодо вдосконалення роботи.

Тренінги можуть проводитися упродовж 72 години по 16 годин на кожен тренінг, по 8 годин на тренінг протягом 3 днів. Орієнтовний час проведення для кожного завдання – 1 год. Залежно від конкретних потреб ПТНЗ обсяг тренінгів може збільшуватися або зменшуватися.

Програма тренінгу “Професійний старт”

Мета тренінгу: формування позитивної мотивації у заступника директора з НВР до розвитку професійної компетентності у ПТНЗ.

Після проведення тренінгу учасники зможуть:

- визначати поняття професійної компетентності та компетенцій;
- застосовувати модель розвитку професійної компетентності для покращення ефективності професійної діяльності;
- використовувати модель розвитку професійної компетентності при оцінюванні діяльності педагогічних працівників.

Організаційні форми проведення тренінгу. Проводиться окремо з заступниками директора з навчально-виробничої роботи та майбутніми заступниками директора, які знаходяться у резерві на посаду.

Інтерактивні техніки проведення тренінгу – групова дискусія; метод самодіагностики, міні-лекції, робота у малих групах, творче завдання, аналіз ситуативних моделей, рольові ігри тощо.

Основні результати тренінгу

1. Розвиток уявлень заступників директора ПТНЗ про:
 - зміст і особливості професійної компетентності заступника директора з НВР;
 - ключові і професійні компетенції заступника директора з НВР;
 - модель розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР.
2. Формування позитивної мотивації заступника директора з НВР до розвитку професійної компетентності в управлінській діяльності.
3. Актуалізація потреби у поєднанні ключових і професійних компетенцій для ефективної управлінської діяльності.

Тема 1. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу

Метод закінчених речень (із подальшим груповим обговоренням): “Професійна компетентність – це...”, “Заступник директора з

навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу – це...”

Міні-лекція: “Професійна компетентність в управлінській діяльності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу”.

Метод самодіагностики – визначення власної орієнтації на стиль професійної діяльності.

Групова дискусія. Які чинники обумовлюють потребу у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у сучасному ПТНЗ?

Аналіз ситуативних моделей – особливості розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу.

Тема 2. Модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі

Метод “мозкового штурму”: “Різниця між посадовими обов’язками та компетенціями заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу?”

Робота в парах – проаналізуйте посадові обов’язки заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ.

Групова дискусія. У чому полягає відмінність між ключовими та професійними компетенціями заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ?

Міні-лекція: “Ключові та професійні компетенції сучасного заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ”.

Творче завдання (робота в малих групах) – моделювання розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи: ключові і професійні компетенції.

Презентація творчого завдання. Аналіз ключових і професійних компетенцій заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

Тема 3. Ключові та професійні компетенції заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу

Метод незакінчених речень: “Модель розвитку професійної компетентності – це...”, “Ключові компетенції заступника директора полягають у...”, “Професійні компетенції заступника директора полягають у...”

Групова дискусія: Чи може професійно-технічний навчальний заклад працювати без заступника директора? Чи може заступник директора бути компетентним у всіх сферах професійної діяльності?

Метод самодіагностики – самооцінювання ключових компетенцій.

Індивідуальна програма: “Розробка індивідуальної програми розвитку професійної компетентності заступника директора з урахуванням результатів самооцінювання”.

Творче завдання (робота у малих групах) – створення моделі розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР.

Презентація творчих завдань: “Аналіз альтернативних моделей розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ”.

Програма тренінгу “Культура управління”

Мета тренінгу: сформувати у заступника директора з навчально-виробничої роботи ключові компетенції (технологічний компонент розвитку професійної компетентності).

Після проведення тренінгу учасники зможуть:

- визначати роль ключових компетенцій в управлінській діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу;
- застосовувати ключові компетенції у професійній діяльності;
- удосконалювати ключові компетенції.

Організаційні форми проведення тренінгу – проводиться для заступників директора з НВР і майбутніх заступників директора, які знаходяться у резерві на посаду.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу – групова дискусія; метод самодіагностування, міні-лекції, робота у малих групах, творче завдання, аналіз ситуативних моделей, рольові ігри.

Основні результати тренінгу

1. Усвідомлення учасниками тренінгу особливостей розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.
2. Формування позитивного відношення до подолання стереотипів у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ.
3. Визначення заступниками директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу важливості ключових компетенцій у розвитку професійної компетентності.

**Тема 1. Значення ключових компетенцій
у розвитку професійної компетентності заступника директора
з навчально-виробничої роботи
професійно-технічного навчального закладу**

Робота в групах, які працюють у різних аудиторіях і виконують спеціальні завдання.

Група заступників директора аналізує проблеми розвитку професійної компетентності в управлінській діяльності та форми можливої співпраці у розв'язанні цих проблем;

Група майбутніх заступників директора аналізує проблеми розвитку професійної компетентності в діяльності педагогічних працівників.

Спільне обговорення – групи зустрічаються в одній аудиторії для спільного обговорення проблем.

Групова дискусія. Проаналізуйте, будь ласка, для розв'язання яких проблем професійної діяльності заступника директора є потреба залучення інших фахівців (економістів, юристів, соціальних та медичних працівників та ін.). Які компетенції заступника директора з навчально-виробничої роботи допомогли б у розв'язанні цих проблем?

Робота у малих групах (із подальшим обговоренням) – визначте найбільш актуальні проблеми, що виникають в діяльності заступника директора з НВР, і як вони впливають на ефективність діяльності професійно-технічного навчального закладу.

**Тема 2. Розвиток професійних компетенцій
заступника директора з навчально-виробничої роботи
професійно-технічного навчального закладу**

Метод “мозкового штурму”: “Які професійні компетенції необхідні для ефективної діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи?”

Робота з роздатковим текстовим матеріалом – проаналізуйте наведені у літературі підходи зарубіжних і вітчизняних учених до класифікації компетенцій.

Робота в малих групах (із подальшим груповим обговоренням) – визначте плюси та мінуси різних класифікацій компетенцій.

Метод “мозкового штурму”: “Які професійні компетенції необхідно розвивати заступнику директора з навчально-виробничої роботи?”

Метод самодіагностики – визначення рівня сформованості власних професійних компетенцій.

Групове обговорення: Наскільки підтвердилися ваші власні припущення стосовно бажаних для вас професійних компетенцій? Які ще професійні компетенції ви хотіли розвинути в себе?

Програма тренінгу “Партнерство”

Мета тренінгу: визначити особливості розвитку партнерської взаємодії в управлінській діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

Після проведення тренінгу розвитку професійної компетентності учасники зможуть визначати особливості партнерської взаємодії, її вплив на ефективність управлінської діяльності заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ.

Організаційні форми проведення тренінгу – проводиться одночасно для заступників директора з навчально-виробничої роботи та майбутніх заступників директора, які знаходяться у резерві на посаду.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу – групова дискусія; метод самодіагностики, міні-лекції, робота у малих групах, творче завдання, аналіз ситуативних моделей, рольові ігри.

Основні результати тренінгу

1. Розуміння сутності партнерської взаємодії.
2. Оволодіння практичними методами та формами партнерської взаємодії.
3. Усвідомлення сутності і різних стратегій конкурентної взаємодії.

Тема 1. Партнерська взаємодія заступника директора з навчально-виробничої роботи у процесі розв'язання проблем сучасного професійно-технічного навчального закладу

Метод незакінчених речень (із подальшим груповим обговоренням): “Партнерство – це...”, “Професійні компетенції – це...”

Метод “мозкового штурму (із подальшим груповим обговоренням): “Як я розумію значення партнерської взаємодії у моєму професійній діяльності (житті)?”

Групова дискусія. Які чинники впливають на необхідність розвитку партнерської взаємодії?

Міні-лекція: “Особливості партнерської взаємодії у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу”.

Метод самодіагностування: “Чи вмієте ви делегувати повноваження?”

Розробка індивідуальної програми. Делегування повноважень у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ (з урахуванням результатів тестування).

Творче завдання. Моделювання взаємодії заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу з соціальними партнерами.

Тема 2. Менеджмент команд – інноваційний напрям управління професійно-технічним навчальним закладом

Метод “мозкового штурму”: “Чим відрізняються конкурентноздатна команда від неконкурентноздатної?”

Метод незакінчених речень (із подальшим обговоренням у групі): “Конкурентноздатна управлінська команда – це...”, Професійно-компетентна управлінська команда – це...”.

Групова дискусія: “Які професійні компетенції заступника директора з навчально-виробничої роботи впливають на конкурентноздатність команди?”.

Робота в парах – визначте, які стратегії партнерської взаємодії може демонструвати конкурентноздатна команда.

Робота в групах – визначте особливості формування партнерської взаємодії у професійній освіті.

Проектне завдання. Розробіть модель конкурентноздатної управлінської команди професійно-технічного навчального закладу.

Тема 3. Конкурентна особистість і конкурентна команда професійно-технічного навчального закладу

Метод незакінчених речень (із подальшим груповим обговоренням): “Конкурентноздатність – це...”.

Метод “мозкового штурму”: “Як я розумію значення конкуренції у розвитку моєї професійної компетентності?”

Групова дискусія: “Які чинники впливають на необхідність розвитку конкурентноздатності та професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі?”

Метод “мозкового штурму”: “Визначте професійні компетенції, які впливають на розвиток конкурентноздатності та професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі”.

Групова дискусія. У чому виявляється професійна компетентність заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу?

Міні-лекція: “Особливості конкурентноздатності у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу”.

Метод самодіагностики – самооцінювання професійної діяльності.

Індивідуальна програма: “Розвиток компетенцій і конкурентноздатність” (з урахуванням тестування).

Творче завдання. Творча модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.

**Тема залікової роботи (проекту)
“Розвиток професійної компетентності
заступника директора з навчально-виробничої роботи”**

Залікова робота формується із завдань, що виконуються слухачами під час тренінгів і подається у вигляді презентації для публічного захисту перед педагогічним колективом.

Завдання I

Підготуйте тренінг розвитку професійної компетентності для педагогічних працівників, який би ви провели самостійно. Рукопис необхідно подавати у вигляді 2 друкованих аркушів згідно з планом:

- назва тренінгу;
- короткий зміст тренінгу;
- особливості тренінгу;
- прикладне значення тренінгу.

На основі посадових обов’язків заступника директора з навчально-виробничої роботи виявіть ключові і професійні компетенції, які можна розвивати у процесі підвищення кваліфікації у професійно-технічному навчальному закладі.

Прокоментуйте проведене дослідження і надайте рекомендації.

Завдання II

1. Підготуйте доповідь, з якою ви виступите під час тренінгу.
2. Підготуйте презентацію доповіді.

Письмове завдання на самостійну роботу

1. Вихідною інформацією для виконання творчого завдання є матеріали попередніх тренінгів.
2. Опишіть, який досвід ви отримали з попередніх тренінгів.
3. Творче завдання: “Проект розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи”.
4. Визначте недоліки реалізації авторського курсу з точки зору використання тренінгових технологій (що добре, над чим треба ще попрацювати; пропозиції мають бути конкретними – тема, години, чого бракує і чому).
5. Проведіть рефлексію. Зробіть висновки і рекомендації самі собі.

Таблиця Б.2

**Критерії оцінювання професійної компетентності
заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ**

Рівень професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи ПТНЗ		
Показник	Критерій сформованості професійної компетентності	Рейтинг, бали
Високий	Володіє системою розвитку професійної компетентності, використовує інноваційні підходи удосконалення професійної діяльності; уміє передати знання та вміння педагогічним працівникам, забезпечує їх надійне розуміння і засвоєння. Повністю володіє професійною термінологією. Успішно і грамотно виконує дидактичні проекти, визначається інсайтовим мисленням, новизною, творчістю	800
Достатній	Бажає систематично розвивати професійну компетентність, бере участь у різних формах удосконалення професійної діяльності, досить часто проявляє ініціативу що до участі у інноваційних формах розвитку професійної компетентності, прагне до запровадження у власному досвіді організації навчально-виробничого процесу нових технологій розвитку професійної компетентності, постійно займається самоосвітою, позитивно відноситься до дослідно-експериментальної роботи, з бажанням бере участь у тренінгах розвитку професійної компетентності, діяльності творчих груп, експериментальних лабораторій	600
Базовий	Бере участь у підвищенні кваліфікації, не відмовляється від планового підвищення кваліфікації, ініціативи не проявляє, не прагне до інновацій, управлінська культура для нього є стимулом для розвитку професійної компетентності	400
Початковий	Бере участь у розвитку професійної компетентності не систематично, ухиляється від самоосвіти, не прагне вдосконалювати рівень своєї управлінської культури; потребує постійного адміністративного впливу	300

Додаток В

Опис програми тренінгу “Професійний старт”

Тема 1. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу

Мета: формування позитивної мотивації у заступника директора з навчально-виробничої роботи удосконалення професійної компетентності у професійно-технічному навчальному закладі.

Основні завдання:

- визначати поняття професійної компетентності та компетенцій;
- розробити складові моделі розвитку професійної компетентності;
- використання моделі розвитку професійної компетентності в оцінюванні діяльності педагогічних працівників.

Базові поняття: заступник директора, професійна компетентність, ключові та професійні компетенції, модель.

Тривалість – 240 хв.

Таблиця В.1

Структура заняття

№ з/п	Вид роботи	Тривалість, хв	Ресурсне забезпечення
Вступний блок			
1	Вітання. Повідомлення мети	5	
2	Актуалізація проблеми		
3	Правила	5	Папір ф. А1, маркери
4	Очікування	5	Плакат “Тідкорення вершини”, стікери, маркери
Основний блок			
5	Оцінка рівня інформованості. Вправа “Асоціація”. Вправа “Закінчити думку”	20	М’яч
6	Діагностичний етап. Діагностування рівня ключових компетенцій. Обговорення результатів. Інформаційне повідомлення тренера	25	Шкала, ручка, папір, маркери

Продовження таблиці В.1

№ з/п	Вид роботи	Тривалість, хв	Ресурсне забезпечення
7	Вправа “Без маски”	5	Картки з текстом
8	Інформаційне повідомлення ведучого. Резерв часу	30	
9	Вправа “Мій настрій” Брейк-кава	25	Кольорова крейда, папір ф. А4
10	Групова дискусія: “Які чинники обумовлюють потребу у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у сучасному ПТНЗ?”	30	Схеми, таблиці
11	Корегувальний етап. Технологія рефлексії “Якби я був...”	30	
12	Аналіз ситуативних моделей	30	
13	Розвиток практичних навичок. Метод активної релаксації “Тілесна гімнастика”	15	Магнітофон
14	Вправа “Пульс”	5	Секундомір
Заключний блок			
15	Завершення роботи. Вправа “Підкорення вершини”	5	Плакат “Підкорення вершини”
	Вправа “Прощання”	5	

Вступний блок

Заняття починається зі *вступу*, після якого групі пропонується прийняти правила роботи і спілкування під час тренінгу.

!Приблизний час на виконання кожної з цих вправ (вступ і правила) – від 5 до 10 хв.

Вправа “Знайомство”

Мета:

- нестандартний спосіб знайомства присутніх;
- підвищення самооцінки учасників тренінгу;
- створення невимушеної атмосфери спілкування та формування групи.

Вправа “Коло”

1. Завдання:

– Давайте познайомимося. Назвіть своє ім'я і коротко розкажіть про свій фаховий успіх.

– За нашим правилом “добровільної активності”, хтось почне першою(им), а далі будемо висловлюватися по чергово.

2. Коротке обговорення:

– Чому ми познайомилися в такий нестандартний спосіб? Як ви вважаєте: для чого це було необхідно?

Варіанти:

– Назвіть своє ім'я та дві позитивні риси свого характеру (можна ті, що починаються на літеру вашого імені).

– Присутніх об'єднуємо у пари і даємо завдання: по черзі взяти інтерв'ю одне в одного. Потім кожен член пари коротко представити співрозмовника(цю). Якась пара починає першою (добровільно), а далі виступають по черзі.

Запитання для інтерв'ю (на вибір):

1. Назвіть своє ім'я і розкажіть про ваші успіхи.

2. Яка ваша найзаповітніша мрія?

Обговорення в групі:

– Що ви відчували, коли розповідали про вас?
– Що легше, розповісти про себе чи чути про це від інших?
– Чи легко було виконувати це завдання – говорити про свої позитивні риси?

3. Тренерський коментар

Отже, ми познайомились. Знайомство провели незвичайно. Така вправа називається “криголам”: вона ніби ламає “кригу” відчуженості між людьми, створює невимушену атмосферу. Адже нам доведеться протягом визначеного часу бути разом, відчувати себе єдиною командою, що зібралася для визначення планів і подолання труднощів професійної діяльності.

! Приблизний час на виконання вправи – 15–20 хв.

Вправа “Наші очікування”

Мета:

– допомогти присутнім усвідомити і вербалізувати свої наміри і сподівання від тренінгу;

– визначення присутніми, що саме вони хочуть і можуть взяти для вдосконалення професійної діяльності;

– допомога тренерській команді у розумінні своєрідності групи, щоб правильно розставити акценти під час виконання наступних вправ;

– формування групи і продовження знайомства її членів одне з одним.

1. Запитання до групи:

1. Які знання вам необхідні, про що ви хотіли б дізнатися з теми нашого заняття, щоб тренінг був для вас ефективним, допомагав в подальшій професійній діяльності?

2. Нехай хтось добровільно почне першою/першим, а далі відповідаємо по черзі.

2. Поради тренеру

Відповіді групи записуйте на великому аркуші паперу (бажано, щоб він висів на стіні до кінця тренінгу).

Наприкінці тренінгу зверніться до записаних “Очікувань” і разом із групою підведіть підсумки.

3. Тренерський коментар

Успіх – це наші реалізовані сподівання. Отже, від того, що ми хочемо зрозуміти і чому навчитися під час нашого тренінгу, від нашого бажання дізнатися більше про проблему розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи, залежить не тільки глибоке засвоєння матеріалу, але й наші успішні подальші дії.

! Приблизний час на виконання вправи – 15 хв.

Визначення проблеми

Тренерський вступ (міні-лекція)

Поняття “професійна компетентність” – інтегрована характеристика якості особистості, результативний блок, сформований через досвід, знання, вміння, ставлення, поведінкові реакції. Компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних відношень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань та вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

Компетенція – об’єктивна категорія, суспільно визнаний рівень знань, умінь, навичок, ставлень та ін. у певній сфері діяльності людини

Експерти країн ЄС визначають поняття компетентностей як “здатність застосовувати знання і уміння” (Eurydice, 2002), що

забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях. В останніх публікаціях ЮНЕСКО поняття компетентності трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, застосовних у повсякденні (Rychen & Tiana, 2004 р.). Особливого значення сьогодні набуває так званий компетентнісний підхід, що розглядається багатьма системами освіти, як новий, такий, що впливає не тільки на саму структуру знань, а й на якість освіти цілому.

В Україні цей процес є цілком закономірним та відповідає змінам, що відбуваються у інших країнах. Важливим шляхом модернізації освіти у багатьох країнах сьогодні є оновлення змісту освіти та технологій навчання, узгодження їх із сучасними потребами, а саме – орієнтація навчальних програм на компетентнісний підхід та створення ефективних механізмів його запровадження, а саме оновлення змісту навчання, створення нових програм, оновлення навчально-методичної бази.

Наші підходи до професійної компетентності ґрунтуються на таких чинниках, як:

– **перехід до нової форми сучасного суспільства** – інформаційного суспільства, де значущою одиницею є не просто інформація, а вміння оперувати нею, застосувати її для власного розвитку, для життя, що потребує нових вмінь та знань, що дозволяють швидко, мобільно та ефективно використовувати інформацію для власного добробуту, розвитку та професійної діяльності;

– **встановлення більш високих стандартів** в освіті та у всіх галузях життя. Цього потребує ринок праці, у зв'язку з цим встановлюються нові вимоги до якості освітніх послуг взагалі;

– **відкриття кордонів між країнами та інтеграція освітніх систем до світового освітнього простору**. Важливим чинником перегляду змісту освіти у багатьох країнах є розширення кордонів та тих можливостей, що відкриваються перед працівниками. В сучасних умовах виникає необхідність швидкої адаптації для отримання навчання та роботи, що спонукають суспільство до необхідних змін;

– **потреба у нових знаннях**, необхідних для успішного життя в суспільстві. На думку експертів, набуття життєво важливих компетентностей може дати людині можливості орієнтуватись у сучасному суспільстві, інформаційному просторі, швидкоплинному розвитку ринку праці, подальшому здобутті освіти. Компетентнісно орієнтований став новим концептуальним орієнтиром у професійній освіті і породжує безліч дискусій як на міжнародному, так і на рівні різних країн.

Ми будемо разом шукати конструктивні шляхи розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі.

Вправа “Асоціація – компетентність”

Мета: діагностика рівня інформованості групи про проблему, створення робочого настрою.

Завдання: кинути м’ячик будь-якому учаснику. Той, хто зловив, швидко говорить будь-яку виниклу асоціацію на слово “компетентність” і кидає м’яч наступному.

Вправа “Закінчити думку”

Мета:

– сфокусувати увагу на проблемі розвитку професійної компетентності заступника директора з НВР професійно-технічного навчального закладу та навчитися чітко її визначати;

– розглянути на практичному занятті, як законодавство України гарантує в нашій країні реалізацію розвитку професійної компетентності.

Перша вправа називається “Професійна компетентність заступника директора з навчально-виробничої роботи – це ...”. Перш, ніж розглядати будь-яку проблему, необхідно дати ідентифікацію, тобто визначення.

Отже, давайте разом спробуємо визначити, яке значення ми вкладаємо у термін “професійна компетентність заступника директора з НВР”, як ми його розуміємо.

1. Запитання до групи

1. Що ви розумієте під поняттями “професійна компетентність”? Яке значення ви вкладаєте у цей термін?

2. Чи згодні ви з фразою: “Який рівень професійної компетентності заступника директора з НВР, такий стан справ у професійно-технічному навчальному закладі”?

3. Продовжіть думку: “Заступник директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу – це...”

2. Тренерська підказка

Допоможіть висловитись всім бажаним; важливими є емоції присутніх, їхнє ставлення до проблеми. Для цього можете використовувати ті запитання, які ми вам пропонуємо, або сформулювати свої. Плануйте ваші запитання для обговорення залежно від групи, часу і вашої концепції вправи.

Кероване обговорення допоможе вам зрозуміти як ставлення групи до проблеми розвитку професійної компетентності, так і те, як розуміють окремі особи цю проблему. Виходячи з цього, ви дізнаєтесь, на що потрібно буде звернути увагу присутніх в наступних вправах, як зробити процес навчання більш ефективним.

Діагностувальний етап

Тренерський підсумок Підбиваючи підсумки, можна сказати, що

Вправа “Без маски”

Мета: розвиток навичок самоаналізу та рефлексії.

Завдання: взяти будь-яку картку та без підготовки продовжити написану на ній фразу.

Орієнтовний зміст речень на картках: “Я неспокійно сплю, коли...”; “Я погано почуваюся після...”; “Особливо мене дратує те, що я...”; “Я не можу стримувати свої почуття, коли...”; “Іноді люди не розуміють мене, тому що я...”; “Я почуваюся спокійно, коли...”; “У мене поганий апетит, коли...”; “Остання моя сварка була з...”; “Я весь час думаю про...”; “Мене постійно хвилює...”; “Я постійно звертаю увагу на ...”; “Мене ображає, коли ...”.

Обговорення: власні враження.

Тренерська інформація та коментар

Вправа “Мій настрій”

Мета: створення позитивного емоційного фону, розвиток навичок саморефлексії емоційного стану.

Завдання: намалювати власний настрій та презентувати малюнок.

Міні-лекція

“Психічне здоров’я як показник професійної компетентності”

План

1. Аспекти психічного здоров’я особистості
2. Самооцінювання як показник психічного здоров’я особистості
3. Причини професійного вигорання педагогів

1. Дослідники виділяють шість аспектів психічного здоров’я:
 - позитивне ставлення до себе;

- оптимальний розвиток, зростання с самоактуалізація особистості;
- психічна інтеграція;
- особистісна автономія;
- реалістичне сприйняття оточення;
- уміння адекватно впливати на оточення.

2. Самооцінювання особистості тісно пов'язана з поняттям “професійна компетентність”. Розглядаючи професійне самооцінювання як освіту, від якої значною мірою залежить професійна компетентність особистості, Максуелл Мольц рекомендує формувати позитивне мислення з пошуку самого себе, з власного само прийняття та адекватного самооцінювання. Уміння любити і поважати себе, жити в згоді із самим собою та зі своїми вчинками – це шлях зниження кількості стресів у вашому житті. В умовах постійного зростання вимог до рівня педагогічної компетентності педагогічного працівника, підвищення вимог до організації його робочого та позаробочого часу інформаційна насиченість праці, вплив на організм шкідливих факторів у соціальній, економічній, психічній і соматичній сферах, постійне нервово напруження, впливають на показники здоров'я особистості заступника директора. У цих умовах заступник директора повинен бути готовим до подолання фізичних та нервових навантажень без зниження якості та ефективності навчально-виробничого процесу.

3. Українська дослідниця Л. Терлецька причиною низького рівня компетентності педагогічного працівника називає низьку психологічну компетентність, значне емоційне вигорання тощо. Отже, поняття компетентності не зводиться лише до загальних здібностей, які базуються на знаннях, досвіді, цінностях, набутих у професійній діяльності. Однією зі складових є психологічна компетентність, пов'язана з готовністю брати на себе відповідальність, бути активним у прийнятті рішень, урегулюванні конфліктів мирним шляхом. На думку Ф. Парсонс, успішність і задоволення людини професійною діяльністю залежить від ступеня відповідності індивідуальних якостей особистості вимогам професії. А поняття задоволеності прямо пропорційно пов'язане з рівнем психічного здоров'я людини. Для того, щоб потреби особистості не втратили ціннісного характеру, задовольнялися постійно, щоб для самої людини не відбувалося знецінення результатів її праці, її зусиль, досвіду, виникає потреба підвищення рівня психологічної компетентності педагогічних працівників шляхом тісної співпраці з психоло-

гічною службою, пріоритетним напрямом якої є зниження активності факторів ризику психічного здоров'я та вивчення умов, які сприятимуть психологічному комфорту педагогів.

Групова дискусія: “У чому полягає відмінність між ключовими та професійними компетенціями заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу?”

Запитання до групи
Тренерський підсумок

!Приблизний час на виконання вправи – від 20 до 40 хв.

Тренерська підказка: поки що не акцентуйте увагу на можливих некоректних висловлюваннях декого з присутніх, не давайте роз'яснень з цього приводу. Мета вашого обговорення – спонукати групу замислитись над очевидними речами. Крім того, відповіді присутніх допоможуть вам з'ясувати їхні погляди на розвиток професійної компетентності.

Тренерський коментар

!Приблизний час на виконання вправи – від 30 до 60 хв.

Корегувальний етап

Технологія рефлексії (творче завдання): “Як би я був директором...”

Для виконання вправи присутні об'єднуються у п'ять малих груп. Ваші відповіді запишіть маркером на аркуші паперу ф. А 4.

Увага! Записується **тільки перелік зроблених дій**.

Час для обговорення – 7–10 хв. Потім повернутися у коло, де хтось від вашої групи добровільно погодиться зачитати результати вашої праці. Запитання до присутніх після кожного виступу від малої групи. Відповіді груп фіксуються на великому аркуші паперу.

Аналіз ситуативних моделей

Розвиток практичних навичок.

Тілесна гімнастика за Джекобсоном

Мета: навчити різних психотехнічних прийомів, які допоможуть розслабитися, зняти втому, відновити сили.

Інформаційне повідомлення тренера. Ця група вправ заснована на психофізіологічній розрядці. Емоційне напруження супроводжується підвищеним тонусом м'язів, а заспокоєння – релаксацією. Отже, поступове розслаблення певної групи м'язів у поєднанні з дихальною гімнастикою здатне попередити й нейтралізувати негативні емоції.

Техніка “Глибоке дихання”

Мета: зняти напруження, заспокоїти нервову систему.

Завдання: глибоко вдихнути носом, порахувати до 8, після чого поволі видихнути ротом, рахуйте до 16 і більше, прислухайтеся до звуку, який видихаєте, і відчувайте, як знижується напруження, повторити 7–8 разів.

Техніка “Кулачки”

Мета: зняти напруження, зосередитися на своїх відчуттях, звернути увагу учасників на різницю між відчуттями в напруженому і у розслабленому стані.

Завдання: станьте прямо, опустіть руки уздовж тулуба, дуже сильно, до болю, стисніть кулаки, а потім повільно розслабте. Повторіть.

Техніка “Поплавок”

Мета: досягти швидкого розслаблення і відчуття легкості у тілі, установити психічну рівновагу.

Завдання: станьте зручно, розслабтеся, заплющіть очі. Сконцентруйте свою увагу на диханні: вдих-видих. Ви чуєте шум хвилі. Пригадайте море, відчуйте перекочування хвиль. Уявіть собі, що ви поплавець на воді.

Рефлексія: кожний учасник ділиться своїми враженнями. Чи вдалося відтворити образи? Що допомагало, а що заважало?

Вправа “Пульс”

Завдання: виміряти свій пульс. Протягом трьох хвилин намагайтеся змінити частоту пульсу, не потрібно робити ніяких фізичних вправ, просто сидіть, і якщо у вас різниця складає більше 10 ударів за хвилину, це означає, що ви добре вмієте управляти своїм емоційним станом.

Питання для обговорення: які прийоми допомагають вам розслабитися або мобілізуватися?

Вправа “Підкорення вершини”

Мета: підсумки роботи, активізація уваги і розумових процесів.

Завдання: уявіть собі, що сьогодні ви підіймалися на гору знань і умінь переклеїти стікери на той рівень висоти гори, на якому виправдалися очікування. Охочі можуть поінформувати групу про результати своєї роботи й висловити свої враження про тренінг.

Вправа “Прощання”

Мета: сприяння зміцненню доброзичливих стосунків у групі, підвищенню настрою.

Завдання: учасники утворюють тісне коло. Кладуть руки на плечі один одному. Заплющують на хвилину очі і подумки передають один одному всі можливі позитивні емоції, відчуття і побажання.

Групове ранжування проблем.

Ділова гра “Мотивація”

Завдання доцільно виконувати у формі дидактичної гри. Автор цієї ідеї – Бакірова Г.Х. – пропонує застосовувати цю гру на початку тренінгу як перше групове завдання. Сутність гри полягає в тому, що учасникам тренінгової групи пропонується спочатку індивідуально, а потім у командах оцінити значущість певних проблем, питань, які припускається розглянути на тренінгу. В результаті з’ясовується інформація стосовно актуальних потреб тренінгової групи. І хоча дана гра в розробці автора використовується на початку тренінгу, вважаємо, що можливо застосовувати її і для інших тренінгів.

Всі учасникам тренінгу роздають листки паперу і зачитують список проблем або ситуацій в управлінській діяльності. До цього надається інструкція: “Ми вам зачитаємо перелік найбільш типових ситуацій, які можуть викликати труднощі в вашій управлінській діяльності. Ваша задача – ранжувати їх таким чином: під номером 1 буде найскладніша для вас особисто ситуація, і ви хотіли б в першу чергу навчитись справлятися з подібними ситуаціями. Під номером 16 помістіть ситуацію або проблему, яка для вас не є складною, і ви легко з нею справляєтесь. Кожен працює індивідуально без обговорення з іншими слухачами. На виконання завдання дається 10–15 хвилин.

Другому етапі гри передує інструкція: “Ви ранжували запропоновані теми, проблеми для подальшої нашої роботи, виходячи з особистого досвіду кожного. Зараз вам всім разом слід скласти єдиний узгоджений список тем або проблем для подальшої роботи”. На другому етапі доцільне використання відеозапису.

Третій етап гри являє собою обговорення результатів і процесу прийняття групового рішення, обговорення переліку.

Таким чином, гра дозволяє вирішити декілька завдань: по-перше, з’ясувати актуальні проблеми кожного учасника тренінгу, по-друге, окреслити “проблемний портрет” групи, по-третє, може бути використана як процедура для спостереження за процесом групової дискусії для подальшого навчання веденню групових дискусій, аналізу процесів формування групи, виділення лідера і т.ін.

Також гра може бути проведена і в формі блиць-гри. Всім учасникам тренінгу роздаються чисті листки з номерами від 1 до 16, справа – залишається місце. Потім зачитується перелік можливих тем, які можуть бути включені в програму тренінгу. Кожен слухач ставить певну кількість хрестиків біля кожного пункту за шкалою:

- три – проблема хвилює, бажав би отримати додаткові знання, вміння;
- два – проблема викликає незначні труднощі, можна було б обговорити її і отримати нові вміння, знання;
- один – цікаво було б узнати щось нове відносно проблеми;
- прочерк – зовсім не цікавить, не хвилює.

Перелік проблем, управлінських ситуацій

1. Встановлення контактів з підлеглими, діловими партнерами та іншим людьми.
2. Вміння слухати (активне слухання).
3. Мотивування (вміння умовляти, упевнювати щось зробити).
4. Критика. Вміння критикувати, давати негативний зворотній зв'язок підлеглим та іншим людям.
5. Схвалення. Вміння хвалити, давати позитивний зворотній зв'язок підлеглим та іншим людям.
6. Групове обговорення. Вміння вести дискусії.
7. Форми групового рішення (мозковий штурм та ін.).
8. Аргументування (вміння відстоювати свою точку зору, спираючись на доводи, аргументи).
9. Зняття емоційного напруження в співрозмовника в конфліктній ситуації.
10. Зняття емоційного напруження в себе самого.
11. Вміння вирішувати конфліктні ситуації.
12. Публічний виступ. Самопрезентація.
13. Вирішення проблеми (з'ясування прихованого мотиву).
14. Розвиток сенситивності (вміння відчувати стан іншої людини).
15. Розвиток невербального спілкування (“мова” жестів, міміки, поз та ін.).
16. Розвиток когнітивних психічних процесів: пам'яті, уваги, уяви, мислення).

Додаток Д

Анкетування

На першому занятті учасникам тренінгу пропонується письмово або усно відповісти на запитання стосовно їх участі в тренінгу, в тому числі і мотивації. Можливі питання, що дозволяють з'ясувати мотиваційну готовність учасників тренінгу наведені в таблиці.

Оцінювання готовність участі в тренінгу

Запитання	Можливі відповіді		
	Ні	Скоріше ні, чим так	Так
1. Чи є участь в тренінгу вашою власною ініціативою?			
2. Чи відомі вам очікувані результати тренінгу?			
3. Чи достатньо наявного у вас досвіду для участі в тренінгу?			
4. Чи зможете ви відвідувати всі заняття тренінгу?			
5. Чи підтримують колеги, керівництво вашу участь в тренінгу?			
6. Чи збираєтесь ви в майбутньому використовувати набуті в тренінгу вміння в практичній діяльності?			

Додаток Е

Методика оцінювання ефективності групової роботи

Методика призначена для оцінки характеру спільної діяльності в командах. Перед заповненням питальника учасникам тренінгу можна дати наступну інструкцію: “Вам пропонується оцінити ефективність групової роботи. Оцінка здійснюється за 7-бальною шкалою. Висловлення, розташоване на бланку ліворуч, відповідає 1 балу, праворуч – 7 балам. Інші оцінки є проміжними і відбивають ступінь близькості до крайніх оцінок. Нейтральна оцінка відповідає 4 балам. Ви повинні обвести кружечком цифру, що є вашою оцінкою за даним параметром. У кожному рядку, таким чином, обводиться одна цифра”. Після одержання бланків викладач розраховує середній бал за всіма параметрами.

Стан в групі була товариською, доброзичливою	1 2 3 4 5 6 7	Стан в групі була напруженою
Характер обговорення проблем у групі був конструктивним	1 2 3 4 5 6 7	Характер обговорення проблем у групі був недостатньо конструктивним
Пропозиції приймалися залежно від їх обґрунтованості та інформаційної цінності	1 2 3 4 5 6 7	Пропозиції приймалися або відхилялися залежно від відношення до них одного – двох членів групи
Група працювала як єдине ціле	1 2 3 4 5 6 7	Група розбилась на частини
Рішення приймалися спільно після того, як були враховані думки всіх членів групи	1 2 3 4 5 6 7	Рішення приймалися одним – двома членами групи, думки інших не враховувались
Була повна можливість висловитися всім членам групи	1 2 3 4 5 6 7	Багато членів групи не мали можливості висловитися
Кінцева мета роботи групи була досягнута	1 2 3 4 5 6 7	Не зрозуміло, для чого ми це все робили
Наша група отримала задоволення від спільної роботи	1 2 3 4 5 6 7	Наша група не отримала задоволення від спільної роботи
У процесі роботи спочатку я відчував себе некомфортно, але потім мені стало затишно	1 2 3 4 5 6 7	Спочатку і до кінця я відчував себе незатишно

В групі я відчував себе добре	1 2 3 4 5 6 7	В групі я відчував себе погано
-------------------------------	---------------	--------------------------------

Додаток Ж

Експрес-діагностика емоційних станів

Метод емоційно-колірної аналогії заснований на зв'язку вибору людиною кольору з його емоційним станом. Учасникам тренінгу можна запропонувати описати настрій через його співвідношення з одним із кольорів: червоним, жовтогарячим, жовтим, зеленим, синім, фіолетовим, чорним.

Ведучий повинний знати, що вибір кольору відповідає певним характеристикам, які показано в таблиці: ***Співвідношення кольорів та настрою.***

Колір	Настрій
Червоний	Активний, запальний
Жовтогарячий	Радісний, теплий
Жовтий	Світлий, приємний
Зелений	Спокійний, рівний
Синій	Смутний, сумний
Фіолетовий	Тривожний, тужливий
Чорний	Стан крайньої незадоволеності

Можна попросити описати подібним чином і настрої усієї групи. Краще, коли учасники будуть давати письмові відповіді. Отримані дані мають бути доповнені результатами спостережень і даними інших методик.

Додаток И

Бланк зворотного зв'язку

Інформацію про ефективність тренінгу можна отримати за допомогою бланку зворотного зв'язку. Наведемо приклад одного з них.

Дата, місце проведення _____

Назва тренінгу _____

Будь ласка, допоможіть нам оцінити проведений тренінг. Дайте відповіді на запитання і поділіться своїми думками та зауваженнями.

1. Наскільки відповідав зміст тренінгу вашим професійним потребам і інтересам?

- у значній мірі;
- у деякому роді;
- дуже мало (потрібне підкресліть).

2. Як би ви оцінили наступні пункти?

(4 – дуже добре, 3 – достатньо, 2 – слабко, 1 – дуже погано):

- актуальність _____
- інформативність _____
- практичність _____

3. Як би ви оцінили роботу організатора тренінгу ?

Незадовільно... 1 2 3 4 5... відмінно (потрібне обведіть).

4. Що було для вас:

- найбільш корисно _____
- найменш корисно _____

5. Яке ваше загальне враження від заняття?

- дуже сподобалося;
- нормально;
- даремна витрата часу (потрібне підкресліть).

6. Зауваження, побажання, пропозиції _____

Додаток К

Презентації учасників за результатами тренінгу

Одним із найважливіших результатів тренінгу є розвиток уміння слухачів презентувати себе (розроблений проект) перед колегами і керівництвом.

Для цього здійснюється велика підготовча робота, яка відповідає певним вимогам (див. рис. К.1).

Слухач повинен виконати такі необхідні кроки:

- сформулювати мету виступу і презентації;
- вибрати форму проведення презентації;
- скласти план виступу;
- підготувати тези виступу;
- узагальнити необхідну інформацію;
- скласти перелік необхідних демонстраційних матеріалів;
- “прив’язати” демонстраційні матеріали до плану виступу;
- скласти розгорнутий текст виступу.

У ході тренінгових занять бажано проводити пробні виступи слухачів. Вони допомагають виявити слабкі місця у доповідях, обговорити запитання і зауваження колег, внести можливі зміни і доповнення у виступ і демонстраційні матеріали.

При підготовці презентації свого проекту рекомендується розпочати виступ із самопрезентації. Ця частина має бути короткою і спрямовуватися на досягнення невеликого результату – організувати увагу і зацікавити слухачів.

Наступна частина включає повідомлення про суть і мету презентації. На цьому ж етапі рекомендується висловити очікування від слухачів. На завершення нагадують усі головні положення виступу та підкреслюють побажання до учасників. Презентант повинен так підготувати свій виступ, щоб кожна частина мала свій фрагмент змісту, який не повторюється. У ході підготовки бажано скласти план виступу, у якому виділити такі блоки:

А – ті, без чого не можна обійтися;

Б – ті, що бажано включити, що знадобиться для уточнення, для роз’яснень та відповідей на запитання;

С – резерв “про всяк випадок”, що його можна буде розповісти або продемонструвати, якщо буде можливість.

Пропонується формулювати свій вступ зрозумілою мовою,

не переобтяженою “високим стилем” та спеціальними термінами.

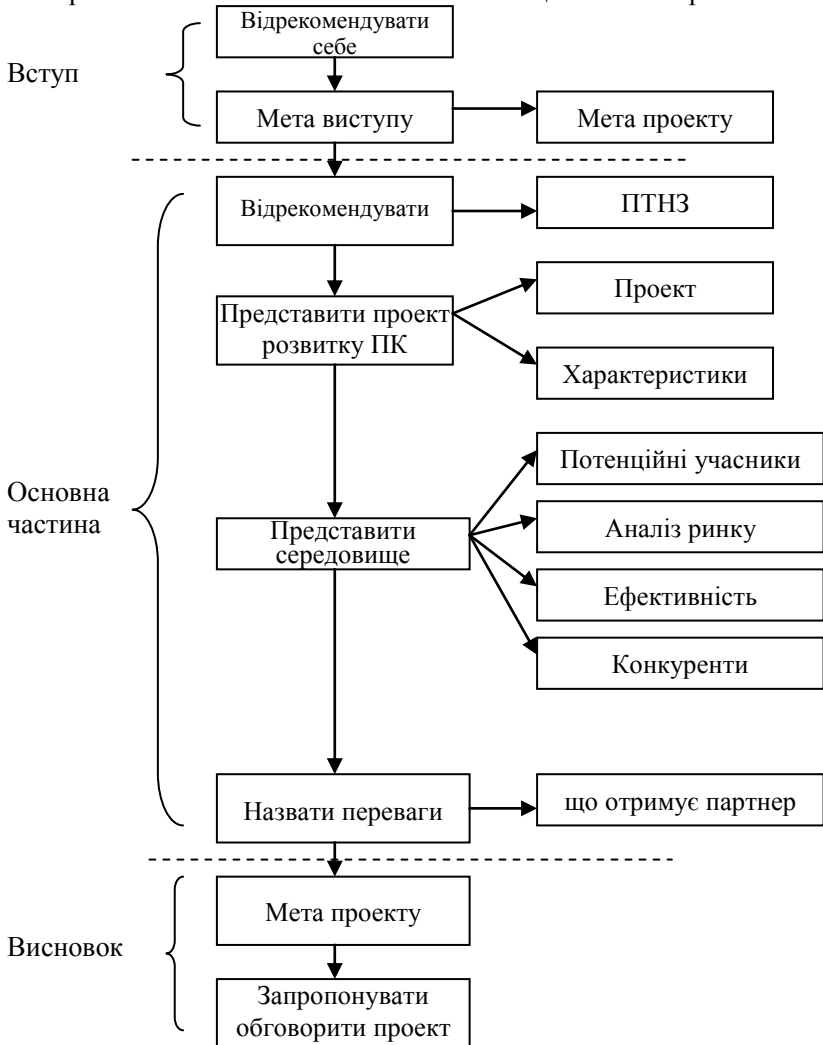


Рис. К.1. Можливий план виступу, присвяченого проекту розвитку професійної компетентності

На додаток до усного виступу рекомендується мати його текст. Текстовий дублікат може відповідати виступу, бути більшим або меншим. Текстові матеріали повинен готувати сам презентант,

щоб детально володіти його змістом, щоб уникнути неспівпадань статистичних даних, помилок та описок. Варто уникати надміру великого обсягу текстової частини – його не можна буде детально прочитати, це потребуватиме значної концентрації уваги.

Для підвищення ефективності презентації використовуються демонстраційні матеріали. Важливим питанням залишається кількість – вона не має бути надмірною, щоб не було швидкої зміни “картинки”. Деякі дослідники пропонують визначати кількість плівок за формулою $n = t/2$, де t – час презентації у хвиликах. Ми пропонуємо виходити від закономірностей сприймання інформації та зосередження уваги, тому одну плівку (“картинку”) розраховувати приблизно на 5 ± 2 хв виступу. Це доречно і в тому разі, якщо виступаючих-слухачів тренінгової групи багато і вони представляють конкуруючі проекти.

Як демонстраційні матеріали на плівках (слайдах) виконують тексти, графіки, схеми, діаграми, ілюстрації. Кожен із цих видів має своє ключове призначення: текст допомагає сфокусувати увагу на якомусь важливому питанні (тезі), графіки та діаграми показують тенденції та динаміку, схеми демонструють зв'язки, процеси, структури.

Обмеження часу – наступний фактор ефективної презентації, що залежить від цілей зібрання, рівня зацікавленості аудиторії і загальний регламент роботи.

Найбільш поширені такі рамки презентацій:

- ПТНЗ – від 5 до 20 хв;
- проекту (в присутності зацікавлених слухачів) – 15–20 хв;
- результатів стажування – близько 20 хв;
- власна – 7–10 хв.

Тривалість виступів і загальний регламент презентацій доречно обумовити з учасниками на самому початку роботи. Не радимо презентантам перед своїм виступом вибачатися перед іншими слухачами, вживати фрази “я заберу вашу увагу”, “ваш час”, “вам буде цікаво”, “ви зможете використати”. Бажано, щоб презентант повністю зосередився на висвітленні власної ідеї та підвів слухачів до потрібних висновків.

Не рекомендується розпочинати презентацію близько до обідньої перерви або закінчення робочого дня.

На завершальному етапі підготовки презентант має відповісти на такі ключові питання:

- чи складено план виступу?

- чи підготовлені тези виступу?
- чи достатньо інформації, необхідної для виступу?
- чи є інформація достовірною та об'єктивною?
- чи складений порядок показу демонстраційних матеріалів?
- чи перевірений їх зміст і якість виконання?
- чи радилися ви з колегами відносно змісту і якості презентації?
- Чи зможете ви за необхідності скоротити або розширити презентацію?

Оскільки найчастіше за результатами тренінгу слухачі презентують власні проекти, зупинимось коротко на особливостях їх підготовки.

Проектом називають завдання для виконання певних заходів з особливою постановкою проблеми, що відбувається в середині структури, але виходить за рамки поточної діяльності. Проект служить одночасно для отримання та удосконалення професійної компетентності. Проект відрізняється цілим низкою критеріїв:

- задум обмежений часом;
- зафіксована від самого початку мета;
- обмежене використання ресурсів;
- оригінальність та унікальність.

Метою презентації проекту пропонується учасникам оцінити його, допомогти його здійснити і взяти в ньому участь, довести реальність та необхідність його здійснення, показати громадську значимість роботи. Відповіді на запитання та обговорення є складовими частинами презентації. Тому слухач повинен бути до них готовий. Для успішності цього етапу роботи потрібно настроїтися на позитивний і предметний характер обговорення позицій. Недопустимо зіткнення амбіцій, претензій, докори та образи, виявлення стосунків. Відповідаючи на запитання учасників, презентант має уточнити для себе такі позиції: чого я хочу добитися в обговоренні; чого буде добиватися мій опонент?

Після цього сформувані (визначити) своє відношення до предмету обговорення або опонентів та підготуватися до ведення чесних і відкритих переговорів, із урахуванням інтересів усіх зацікавлених учасників.

Додаток Л

Анкета

(для керівника професійно-технічного навчального закладу)

Шановний респонденте! В контексті децентралізації управління професійно-технічною освітою видається актуальною проблема управління розвитком професійною компетентністю заступника директора професійно-технічного навчального закладу (ПТНЗ). Вам пропонується оцінити професійну компетентність заступника директора ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО. Оцінювання здійснюється за 7-бальною шкалою. Висловлення, розташоване на бланку ліворуч, відповідає 1 балу, праворуч – 7 балам. Інші оцінки є проміжними і відбивають ступінь близькості до крайніх оцінок. Нейтральна оцінка відповідає 4 балам. Ви повинні обвести кружечком цифру, що є вашою оцінкою за даним параметром. У кожному рядку, таким чином, обводиться одна цифра. Сподіваємось, що анонімність опитування забезпечить об'єктивність ваших відповідей.

Управління розвитком професійною компетентністю заступника директора у ПТНЗ здійснюється в системі	1 2 3 4 5 6 7	Управління розвитком професійною компетентністю заступника директора у ПТНЗ не здійснюється
Рівень професійної компетентності високий	1 2 3 4 5 6 7	Рівень професійної компетентності низький
Необхідно постійно підвищувати рівень професійної компетентності заступника директора на семінарах, курсах	1 2 3 4 5 6 7	Рівень професійної компетентності підвищується у процесі професійної діяльності заступника директора
Інноваційні функції заступника директора є ефективними в управлінні ПТНЗ в сучасних умовах	1 2 3 4 5 6 7	Традиційні функції заступника директора залишаються ефективними в управлінні ПТНЗ в сучасних умовах
Інформаційно-комунікаційні ресурси впливають на рівень професійної компетент-	1 2 3 4 5 6 7	Інформаційно-комунікаційні ресурси не впливають на рівень професійної компетент-

тності заступника директора		ності заступника директора
Участь у тренінгах впливатиме на підвищення рівня професійної компетентності заступника директора	1 2 3 4 5 6 7	Тренінги не впливають на рівень професійної компетентності заступника директора
Мотивація спонукає заступника директора щодо діяльності у досягненні цілей	1 2 3 4 5 6 7	Мотивація не спонукає заступника директора щодо діяльності у досягненні цілей

***Дякуємо за роботу з анкетною.
Бажаємо успіхів у професійній діяльності!***

Зміст

Передмова	3
Розділ I Концептуальні засади розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.....	7
Розділ II Модель розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу.....	23
Розділ III Технологія розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи	35
Література	52
Додатки	63

Методичне видання

Чернова Тетяна Юріївна

**Розвиток професійної компетентності
заступника директора
з навчально-виробничої роботи
професійно-технічного навчального
закладу**

Методичні рекомендації

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **О.В. Чопенко**

Підписано до друку 29.06.2010

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 5,83. Обл.-вид. арк. – 4,75

Тираж 300. Зам. № 346/10

Відруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1