

### 3. Теорія і методика професійної освіти

#### **ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ**

*Бородієнко О.В., кандидат географічних наук, доцент,  
Завідувач лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*

В статті обґрунтовано педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів). Визначено, що педагогічними умовами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників мають бути забезпечення системності та обґрунтованості педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників; забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до неперервного розвитку власної професійної компетентності; створення системи підтримки керівників після завершення навчання; використання технологій змішаного навчання та їх поєднання у відповідності із цілями та завданнями розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; превалювання педагогічних технологій, які мають на меті фасилітацію змін.

***Ключові слова:** професійний розвиток керівників, керівники структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, педагогічні умови.*

Бородієнко А.В.

#### **ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ СВЯЗИ**

В статье обоснованы педагогические условия развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений предприятий отрасли связи (на примере развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей). Определено, что педагогическими условиями развития профессиональной компетентности исследуемой категории руководителей должны быть обеспечение системности и обоснованности педагогических воздействий на исследуемую категорию руководителей; обеспечение высокого уровня мотивированности исследуемой категории руководителей к непрерывному развитию собственной профессиональной компетентности; создание системы поддержки руководителей после завершения обучения; использование технологий смешанного обучения и их сочетания в соответствии с целями и задачами развития профессиональной компетентности; превалирование педагогических технологий, целью которых является фасилитация изменений.

***Ключевые слова:** профессиональное развитие руководителей, руководители структурных подразделений предприятий сферы связи, педагогические условия.*

Borodiyenko O.V.

#### **PEDAGOGICAL CONDITIONS OF PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT OF HEADS OF STRUCTURAL UNITS OF COMMUNICATION ENTERPRISES**

The article substantiates pedagogical conditions of development of professional competence of heads of structural units of communication enterprises (on the example of development of professional competence of heads of structural units for the sale service and customer service departments). It has been determined that the pedagogical conditions of development of professional competence of the investigated category of leaders should be; assurance of systematic and substantiated pedagogical influences on the investigated category of leaders; assurance of high level of motivation to the continuous development of their own professional competence; creation of a system of support of leaders after the completion of training; use of technologies of blended learning and their combination in accordance with the goals and objectives of

development of professional competence; prevalence of pedagogical technologies aimed at facilitating of changes.

*Keywords: managers' professional development, heads of structural units of communication enterprises, pedagogical conditions.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Педагогічні умови виступають важливою складовою педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Вони безпосередньо визначають результативність педагогічної взаємодії, виконуючи функцію або її каталізатора або безпосередньо її утруднюючи, а в ряді випадків унеможливаючи її. Наукове обґрунтування релевантних предмету дослідження педагогічних умов, відтак, є необхідною передумовою моделювання та впровадження педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку професійної компетентності керівників телекомунікаційних компаній достатньо висвітлені у вітчизняній та зарубіжній науці, зокрема їм присвячено праці Р. Бат, Ф. Баумана, Е. Варун, Дж. Волша, М. Дасанаяке, В. Джайна, С. Ірума, Н. Кравчук, Н. Маковської, А. Манута, Р. Мейнерта, Н. Мехмуда, Дж. Мюлера, Б. Патіл, Н. Соусенга, А. Султани, В. Трохіна, Й. Хонди-Окіцу, Г. Хорі. Специфічні питання розбудови принципів внутрішньофірмового навчання різних категорій персоналу, а також професійного навчання розглянули в своїх роботах О. Баніт, О. Захарова, М. Михнюк, Н. Ничкало, В. Радкевич, М. Фіцула, В.Ягупов та інші дослідники. Натомість, в зазначених працях не висвітлено педагогічні умови розвитку професійної компетентності такої специфічної категорії керівників, якою є керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

**Метою** статті є обґрунтування педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Семантичний аналіз поняття «педагогічні умови» дав нам змогу виокремити його сутнісні ознаки: педагогічні умови є заходами для створення середовища функціонування

педагогічної системи; є сукупністю зовнішніх обставин та внутрішніх процесів; є спроектованими чинниками впливу на навчальний процес; є компонентом педагогічної системи; є характеристикою педагогічної системи; характеризують потенційні можливості освітнього середовища; є сукупністю факторів, які забезпечують цілісність та впорядкованість педагогічної системи; є комплексом заходів для забезпечення ефективності педагогічної системи; є обставинами, які уможливають досягнення очікуваного результату.

Проаналізувавши наукові джерела [1-6], виокремивши сутнісні ознаки поняття «педагогічні умови», виокремивши найбільш суттєві з огляду на специфіку досліджуваного нами об'єкту, ми під педагогічними умовами розуміємо комплекс заходів, які забезпечують цілісність та впорядкованість проектованої педагогічної системи з метою досягнення очікуваного результату.

Для виокремлення педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників нами було використано метод експертних оцінок, зокрема, методику номінальних груп, яка передбачає етапи генерування ідей, невпорядкованого перерахування ідей, структурування та систематизації ідей, ранжування та дає змогу уникнути тиску та суб'єктивності в прийнятті рішень.

Найбільш суттєвими педагогічними умовами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників експертами було визначено наступні.

*Забезпечення комплексності педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.* Нами був сформульований принцип комплексності, суть якого полягає в здійсненні комплексного дослідження феномену розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як системи; виокремлення в ньому гносеологічного, методологічного та праксеологічного зрізів; здійснення комплексного впливу на всі компоненти професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, формуванні у них не тільки сукупності практико орієнтованих знань та формування здатності до вирішення різного роду проблем, але й розвиток кругозору, здатності до індивідуальних

креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії. Комплексність педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників ми пропонуємо реалізувати через уніфіковану послідовність (алгоритм) організаційних впливів щодо кожного окремого навчального курсу, який буде пропонуватися для керівників, та системи в цілому. Комплекс цих заходів є необхідним також тому, що в нашій системі керівники структурних підрозділів є свого роду ретранслятором стратегії, цінностей, установок, знань та поведінських моделей для персоналу лінійних підрозділів, виступаючи носіями еталонних зразків поведінки. Вважаємо, що універсальний алгоритм розвитку професійної компетентності має включати наступні етапи: визначення потреби в навчанні, проектування, реалізація педагогічних впливів, оцінювання результативності та мультиплікація. Реалізація запропонованого алгоритму дасть змогу впливати на якість та результативність процесу розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

*Забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до неперервного розвитку власної професійної компетентності.* Дана педагогічна умова, з нашої точки зору, є визначальною для досягнення результату педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників, є основою для забезпечення їх результативної діяльності та забезпечення розвитку професійної компетентності впродовж трудового життя. Важливою детермінантою висококваліфікованої професійної діяльності, особливо в сфері зв'язку, яка за своєю суттю є динамічною та високотехнологічною, є постійний розвиток професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема, керівників з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (оскільки їх функцією є організація роботи структурного підрозділу, який по суті є фронт офісом, який реалізовує безпосередню взаємодію з клієнтами). Забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до неперервного професійного розвитку можна реалізувати наступними шляхами:

- На підготовчому етапі (зокрема, за рахунок створення моделі компетенцій досліджуваної категорії керівників), що дасть можливість їм отримати комплексну практикоорієнтовану підготовку, яка віддзеркалює

релевантний професійній діяльності контекст, та трансформувати існуючий життєвий та професійний досвід у найбільш оптимальні способи розв'язання професійних завдань.

- Під час безпосередньої навчальної взаємодії – через врахування в процесі проектування змісту навчання, підбору релевантних педагогічних технологій та технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності вікових особливостей тих, хто навчається, їх освітніх та життєвих потреб, використанні попереднього професійного досвіду, контексту професійної діяльності тих, хто навчається, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку. Крім того, рівнозначне врахування особливостей внутрішнього (індивідуально-психологічних особливостей, знань та попереднього досвіду тих, хто навчається) та зовнішнього контексту (предметних, соціокультурних, просторово-часових характеристик їх професійної діяльності), на нашу думку, дасть змогу суттєво підвищити рівень вмотивованості тих, хто навчається, до неперервного професійного розвитку, відповідальності за його результативність, вірогідність ефективного використання набутих у процесі розвитку компетентностей в процесі виконання професійних функцій.

- Під час посттренінгових заходів (що дозволить ефективно застосовувати отримані під час навчання компетенції в робочому контексті з метою підвищення результативності діяльності, самостійно визначати траєкторію власного розвитку як результат усвідомлення власних потреб, цінностей та цілей, планувати шляхи реалізації ідеї неперервного професійного розвитку та усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію).

Таким чином, реалізація даної педагогічної умови - забезпечення високого рівня вмотивованості керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яке реалізується на підготовчому етапі, під час здійснення педагогічного впливу та під час посттренінгових заходів – є чинником, який забезпечить цілісність та впорядкованість проектованої педагогічної системи та дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату.

*Система підтримки керівників після завершення навчання (яка*

унеможливит згасання тренінгових ефектів та забезпечить ефективне використання набутих під час навчання умінь в професійному контексті). Необхідність забезпечення підтримки керівників з структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів після завершення навчання об'єктивними психологічними механізмами впровадження нового досвіду, що пов'язані з перевитратами ресурсів і, як наслідок, незадоволеністю від первинних результатів. Засвоєні під час навчання знання, набуті первинні вміння потребують вдосконалення та адаптації до використання в роботі. Якщо відсутня система підтримки учасника навчання на виробництві (із забезпеченням для нього організаційно-управлінських умов, які дадуть змогу поглибити отримані під час навчання навички та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях) то, за спостереженнями автора, протягом певного періоду після закінчення навчання (приблизно 30 днів) у учасників спостерігається згасання т.з. тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні отриманих знань (до 90% отриманих на тренінгу знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу), відсутності бажання застосовувати набуті на тренінгу навички в робочому контексті, поверненні учасників тренінгу до характерних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів компанії. Таким чином порушується як принцип безперервності навчання, так і принципи мотивації особистісного розвитку та практичної спрямованості навчання. Тому, доцільним є впровадження системи підтримки досліджуваної категорії керівників після навчання, одним із елементів якої є посттренінговий супровід, що дозволяє учасникам навчання спільно з педагогом (викладачем, тренером, ментором) виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації і застосування отриманих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційний підйом, творче надихання); закріплення набутих під час базового тренінгу нових поведінських моделей та навичок; згадування та актуалізацію набутих під час базового тренінгу знань; виявлення ступеню засвоєння та використання набутих на тренінгу знань та навичок;

«вбудовування» отриманих знань та навичок в реальний робочий контекст; професійну корекцію помилок, які виникають в ході застосування отриманих на базовому тренінгу знань та навичок в професійному спілкуванні; забезпечення стійких та тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь та навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; збільшення мотивації до застосування отриманих в ході тренінгу знань та навичок; мінімізацію ефекту забування та знецінення нових знань та навичок. Реалізація даної педагогічної умови – створення системи підтримки керівників після завершення навчання – є чинником, який забезпечить цілісність та впорядкованість проектованої педагогічної системи та дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату не тільки й навчальній взаємодії, але й у трансформації моделей поведінки під час виконання професійних функцій.

*Використання технологій змішаного навчання та їх поєднання у відповідність із цілями та завданнями розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.* Використання технологій змішаного навчання, з одного боку, є сучасною тенденцією в розвитку насамперед корпоративних систем навчання, а з іншого – має свою логічну основу, пов'язану із психологічними особливостями набуття досвіду тим, хто навчається. В залежності від цілей навчальної взаємодії використання технологій змішаного навчання може реалізовуватись в різних комбінаціях: для формування знаннєвої основи професійної компетентності з метою її подальшої трансляції суб'єктам взаємодії – модель «дистанційний курс – посттренінговий супровід»; для удосконалення професійної компетентності в реалізації функцій управління структурним підрозділом та продажу послуг зв'язку - модель «тренінг – посттренінговий супровід». Реалізація даної педагогічної умови є чинником, який забезпечить цілісність та впорядкованість проектованої педагогічної системи та дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату з оптимальним використанням ресурсів компанії.

*Превалювання педагогічних технологій, які мають на меті фасилітацію змін (призводять до усвідомлення суб'єктами взаємодії зон розвитку,*

*відповідальності за власну траєкторію професійного розвитку тощо).*

Оскільки в основі концепції нашого дослідження лежить ідея розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як особистостей, що саморозвиваються – усвідомлюють власні цілі, вміють інтегрувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби та здатні вибудовувати траєкторію власного професійного розвитку, необхідним є застосування таких принципів та технологій, які уможливають досягнення зазначених вище цілей. Сучасний контекст особистого та професійного життя породжує нові педагогічні реалії, які, на думку Г.Селевко, характеризуються зміною формули «навчання на все життя» на формулу «навчання через все життя», збагаченням змісту навчання новими процесуальними вміннями та здатністю оперувати великими масивами інформації, інтенсивним інтегруванням інформаційно-комунікаційних технологій в освітній простір, рухом в бік особистісно орієнтованого навчання, від предметно-знаннєвої домінанти до домінанти саморозвитку та самовдосконалення [7, с.9]. Розвиток так званої неоліберальної педагогіки дозволив вичленити основні принципи, на яких базується взаємодія між суб'єктами спільної діяльності: розкриття індивідуальних пізнавальних можливостей та розвиток індивідуальних пізнавальних здібностей у кожного учасника, допомога тим, хто навчається, у самопізнанні, самоактуалізації, самореалізації, самовизначенні, формування таких підходів та досвіду діяльності, яка дає змогу продуктивно вибудовувати як власне життя, так і власну професійну діяльність. В контексті зазначеного вище вважаємо, що для ефективної реалізації концепції розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників в педагогічній системі має мати місце превалювання педагогічних технологій, які мають на меті фасилітацію (супроводження) змін (зокрема, призводять до усвідомлення суб'єктами взаємодії зон розвитку, відповідальності за власну траєкторію професійного розвитку). В основі фасилітаційної взаємодії лежить ідея суб'єктності того, хто навчається, його здатності до самодетермінації особистісного та професійного розвитку, усвідомленого знання про потенційні можливості самоуправління



власними ресурсами; найбільш важливою внутрішньою умовою розвитку суб'єктності є саморозвиток, мотив (потреба в саморозвитку), який має побудувати сам суб'єкт (зокрема, доцільним у педагогічній взаємодії з метою розвитку професійної компетентності керівників може стати алгоритм «усвідомлення власних потреб – цілепокладання – розробка траєкторій власного розвитку – планування саморозвитку – рефлексія результатів», відповідальність за реалізацію якого свідомо приймається самим суб'єктом).

Вважаємо, що педагогічними технологіями, спрямованими на фасилітацію змін суб'єкта, є: дискусії (метою яких є обговорення проблеми та прийняття колективного рішення щодо її розв'язання), методика номінальних груп (яка дає змогу виокремити ключові проблеми та розробити стратегії їх подолання), спільна робота над проектами (яка дає змогу актуалізувати власний лідерський потенціал, досвід, усвідомити ресурси досягнення цілі). Необхідним також є застосування коучингової технології. Зокрема, т.з. «учнівський рівень», який передбачає засвоєння навчального матеріалу на рівні розпізнавання, володіння загальними уявленнями про об'єкти та явища, з успіхом можна зреалізувати з допомогою технологій та методів навчання, які дозволяють діагностувати попередні знання, сформулювати нові уявлення про предмет, а також оцінити рівень засвоєння навчального матеріалу (лекція, тестування, усне опитування, дискусія, проблемний урок тощо). Другий, «алгоритмічний» рівень засвоєння передбачає здатність самостійно відтворювати інформацію та застосовувати її в типових ситуаціях, та може успішно реалізовуватись за допомогою таких технологій та методів навчання, як кейси, ділові та рольові ігри, моделювання ситуацій, дискусія, модерація тощо. На третьому рівні – евристичному – передбачається не тільки відтворення, але й перетворення засвоєної інформації та набутих навичок, продукування нової інформації про предмет навчання для її застосування в нетипових ситуаціях, що вимагають генерування нових, нетипових методів дії. Для досягнення евристичного рівня засвоєння інформації педагогам варто використовувати такі технології та методи навчання, як методи колективної розумової діяльності (зокрема, мозковий штурм), модерацію, моделювання, відео тренінг. Четвертий,

найвищий рівень засвоєння інформації є найбільш складним та проблемним з точки зору реалізації педагогом, адже його об'єктивно неможливо досягти без задіяння творчого потенціалу тих, хто навчається, на фоні їх високої мотивації до впровадження в діяльність, самоактуалізації та усвідомлення шляхів індивідуальної самореалізації. Саме для досягнення творчого рівня засвоєння знань доцільно, з нашої точки зору, і використовувати різноманітні інструменти коучингу, з допомогою яких і буде згенерована самостійна і ініціативна практична діяльність, креативні підходи до вирішення майбутніх нетипових ситуацій в професійній практиці, відповідальність тих, хто навчається, за планування, організацію та досягнення цілей власної діяльності.

**Висновок.** Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів буде результативним в разі забезпечення таких педагогічних умов, як забезпечення системності та обґрунтованості педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників; забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до неперервного розвитку власної професійної компетентності; створення системи підтримки керівників після завершення навчання; використання технологій змішаного навчання та їх поєднання у відповідність із цілями та завданнями розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; превалювання педагогічних технологій, які мають на меті фасилітацію змін. Перспективним є експериментальна перевірка концепції розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, зокрема, релевантності обґрунтованих педагогічних умов.

### Список використаних джерел

1. А.Володин, Н.Бондаренко. Анализ содержания понятия «организационно-педагогические условия»»: [Електронний ресурс]. - Точка доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-soderzhaniya-ponyatiya-organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya>

2. Єжова О. Сутність організаційно-педагогічних умов педагогічного  
»: [Електронний ресурс]. - Точка доступу:  
[http://lib.iitta.gov.ua/9303/1/Nzspp\\_2014\\_3\\_8.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/9303/1/Nzspp_2014_3_8.pdf)
3. Н.Ипполитова, Н.Стерхова. Анализ понятия «педагогические условия»: [Електронний ресурс]. - Точка доступу:  
[http://genproedu.com/paper/2012-01/full\\_008-014.pdf](http://genproedu.com/paper/2012-01/full_008-014.pdf))
4. Литвин А.В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»  
[Текст] : на допомогу здобувачам наукового ступеня / А. В. Литвин. — Львів : СПОЛОМ, 2014. — 76 с.
5. Михнюк М.І. Теоретичні та методичні основи розвитку професійної культури викладачів спеціальних дисциплін будівельного профілю : дис...доктора педагогічних наук : 13.00.04 / Михнюк Марія Іванівна. – К., 2016. – 652 с.
6. Свистун В.І. Педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві / В.І.Свистун // Професійна освіта: проблеми і перспективи, 2012. - №3. – С.31-36.
7. Селевко Г.К. Энциклопедия образовательных технологий. В 2-х т. Т. 1. – М.: Народное образование, 2005. – 565 с.