

## **ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, У Т. Ч. КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ, НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. У статті розкриваються питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів в інститутах післядипломної педагогічної освіти і на підприємстві. Розглядаються модульний і кваліметричний підходи організації підвищення кваліфікації, а також використання професійних спецкурсів щодо опанування технологіями адаптивного і цільового управління.

Ключові слова: професійно-технічні навчальні заклади, модульний і кваліметричний підходи, підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТНЗ, технології адаптивного і цільового управління.

Аннотация. В статье раскрываются вопросы повышения квалификации педагогических работников профессионально-технических учебных заведений в институтах последипломного педагогического образования и на предприятии. Рассматриваются модульный и квалиметрический подходы организации повышения квалификации, а также использование профессиональных спецкурсов по освоению технологии адаптивного и целевого управления.

Ключевые слова: профессионально-технические учебные заведения, модульный и квалиметрический подходы, повышение квалификации педагогических работников ПТУ, технологии адаптивного и целевого управления.

Abstract. In the article questions training teaching staff of vocational schools in institutes of postgraduate education and enterprise. We consider modular and qualimetric organization approaches training and the use of professional courses on mastering technology and targeted adaptive management.

Key words: vocational education, modular and qualimetric approaches, training teaching staff of vocational schools, technology and adaptive management target.

Відповідно до Наказу МОНУ від 30.04.2014 № 535, зареєстрованого Міністерством юстиції України від 18 липня 2014 р. за № 840/25617 «Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів» педагогічні працівники проходять підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти, вищих навчальних закладах, навчально-методичних (науково-методичних) центрах (кабінетах) професійно-технічної освіти, на підприємствах, в організаціях, а також на базі професійно-технічних навчальних закладів на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів.

Метою підвищення кваліфікації педагогічних працівників є вдосконалення та розвиток професійно-педагогічної компетентності шляхом опанування сучасних освітніх технологій, методик загальної та професійної педагогіки, психології, а також ознайомлення із сучасним устаткуванням, обладнанням, технікою, прогресивними методами організації праці, необхідними для здійснення якісної підготовки кваліфікованих робітників.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється за такими видами: довгострокове підвищення кваліфікації; короткострокове підвищення кваліфікації (семінари, майстер-класи, семінари-практикуми, семінари-тренінги, авторські школи, тренінги, вебінари, «круглі столи» тощо); стажування.

Довгострокове підвищення кваліфікації включає теоретичну і практичну частини, триває до 216 навчальних годин. Короткострокове підвищення кваліфікації орієнтується на індивідуальні освітні потреби педагогічного працівника та встановлюється тривалістю до 72 навчальних годин. Стажування організовується за спеціально складеною угодою між закладом-замовником та закладом-виконавцем і передбачає переважно реалізацію практичної частини підвищення кваліфікації [6].

Ринкова трансформація економіки України має безпосередній вплив на систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів та установ професійно-технічної освіти. Це виражається в наступному:

– з'явилася тенденція регіоналізації курсового підвищення кваліфікації, що

організується на місцях;

– підвищується ступінь свободи слухачів щодо вибору форм і термінів навчання;

– зміст навчання побудований за модульним принципом. Навчально-тематичні плани мають соціогуманітарний, професійний і діагностико-аналітичний модулі. Кожний з них має інваріантну і варіативну складові. До варіативної складової входить низка спецкурсів і факультативів за вибором.;

– обов'язковим компонентом підвищення кваліфікації є опанування ІТ-грамотністю і практикою користування пошуковими системами, соціальними сайтами, web-сторінками, хмарними технологіями тощо;

– важливим є видання МОНУ зазначеного вище наказу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів й інших навчальних структур ПТО, де подані зразки угод з підприємствами для проходження стажування. Це дає змогу орієнтуватися на обов'язкове підвищення кваліфікації в умовах діючого підприємства.

Для спецкурсів і факультативів за вибором визначаються актуальні питання, якими мають володіти педагогічні працівники в умовах розвитку ринкових відносин. Одним з таких питань є оволодіння керівниками професійно-технічних навчальних закладів технологіями цільового управління та адаптивного менеджменту.

Для прикладу наведемо навчальні модулі цих спецкурсів, що були розроблені в лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України.

Ми пропонуємо здійснювати підготовку керівника до формування й розвитку власної культури управлінської праці та управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління в такій послідовності:

1. Здійснення теоретичної підготовки керівника шляхом самоосвіти з консультаціями науковців та керівників-практиків, які вже використовують цільове управління освітнім закладом.

Під час організованого навчання (або підвищення кваліфікації) опанування

теоретичних знань з цільового управління в межах стратегічного менеджменту здійснюється у складі групи керівників навчальних закладів. Для цього пропонується спеціально розроблена „Програма підготовки (самопідготовки) керівника закладу освіти до цільового управління”.

Програму спрямовано на формування знань, умінь і навичок, розвиток здібностей, які допомагають керівникові оволодіти цілеорієнтованою поведінкою.

Предметом підготовки керівника навчального закладу є вивчення методологічних основ, сутнісної характеристики та технології цільового управління ПТНЗ у межах стратегічного менеджменту.

У процесі навчання опановуються два модулі: модуль 1. „Поняття, сутність та методологія цільового управління в межах стратегічного менеджменту. ПТНЗ як об’єкт управління”; модуль 2. „Технологія стратегічного менеджменту в освіті”.

Перший модуль містить такі теми: поняття, сутність та методологія стратегічного менеджменту; концепція управління за цілями в системі освіти; шляхи реалізації цільового управління освітою; кваліметричний підхід в поточному спрямуванні розвитку освітніх систем на досягнення стратегічної мети.

Зміст другого модуля складається з практичних занять: стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власного ПТНЗ; ефективність стратегічного менеджменту в освіті.

2. Пролонговане навчання керівника у складі колективу його навчального закладу. Це передбачає: по-перше, більш глибоке усвідомлення керівником засвоєної раніше навчальної інформації; по-друге, виступ керівника в ролі учителя – науковця й практика – для колективу, в якому він працює. Такий спосіб підготовки колективу до формування цілеорієнтованої поведінки й розвитку культури цільового управління власною діяльністю та діяльністю учнів підвищує імідж керівника і наочно впевнює в його зацікавленості у формуванні цільової поведінки кожного члена колективу. Це вмотивовує необхідність переорієнтації

професійної діяльності працівників у контексті цільового управління.

Для такої підготовки нами розроблено, затверджено на засіданні кафедри менеджменту освіти ЦППО АПН України й апробовано на курсах підвищення кваліфікації спецкурс “Розвиток управлінської культури в навчальному закладі на засадах цільового управління”. Відмінною рисою є те, що спецкурс апробовувався як автором, так і викладачами кафедр менеджменту освіти й економіки та управління персоналом Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України.

Метою цього спецкурсу є: ознайомлення педагогічних працівників з сучасними знаннями щодо управлінської діяльності; сприяння оволодінню нормами і методами культури цільового управління.

Програмою шестигодинного спецкурсу передбачається проведення трьох занять різних видів: однієї лекції та двох практично-семінарських занять у формі проблемного семінару й тематичної дискусії.

Спецкурс розрахований на керівників закладів освіти, педагогічних працівників та органів управління освітою.

Зміст спецкурсу містить такі теми: „Управлінська культура та її вплив на трудову поведінку працівників”; „Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління закладом освіти”; „Сучасна система управління закладом освіти”.

Зміст першого заняття спрямовує на формування взаємопов’язаної та взаємозалежної діяльності в системі: керівник → педагогічний колектив → учні. Тому на першій зустрічі розкривається загальна концепція розвитку управлінської культури керівників закладів освіти. Управлінська культура закладу розглядається як показник ефективності діяльності його керівника. Визначаються критерії управлінської культури закладу освіти.

Зміст другого заняття розкриває такі питання: професійна підготовка керівника закладу освіти як реформатора та інноватора освітньо-управлінського процесу; організаційна структура розвитку управлінської культури закладу освіти.

На третьому занятті розглядається сучасна система управління закладом освіти, в т.ч. управлінська кваліфікація керівника закладу освіти як керівника інтелектуальної сфери; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та високоякісних команд; роль організаторської функції у керівництві закладом освіти.

3. Використання здобутих теоретичних знань та практичних умінь на практиці. Самомоніторинг з поточним саморегулюванням управлінської діяльності в контексті цільового управління за допомогою спеціально розробленої кваліметричної моделі за методикою Г. В. Єльнікової [3, с. 180-200].

Зазначена модель є інструментарієм формування культури цільового управління. Вона містить фактори, за які ми умовно приймаємо напрямки цілеорієнтованої управлінської діяльності як чинники, що впливають на її якість; критерії, за які ми умовно приймаємо інтегровані характеристики цієї діяльності; вагомість факторів, що відбиває її пріоритети; числове вираження ступеня виявлення критеріїв в управлінській діяльності керівника на засадах цільового управління. Ця модель одночасно слугує орієнтиром формування цілеорієнтованої поведінки керівника, систематичне застосування якої сприяє розвитку його культури цільового управління.

Практично, розвиток культури цільового управління керівника забезпечує цілеорієнтовану діяльність усього колективу й опосередковано формує відповідну культуру діяльності закладу в цілому, створюючи умови для її подальшого розвитку [7].

Наведена нижче кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти має три складники: теоретичну (перший факторно-критеріальний горизонт), практичну (другий факторно-критеріальний горизонт), і результативну (третій факторно-критеріальний горизонт). Вагомість факторів і критеріїв розподілено рівномірно з невеликою перевагою результативних складників (табл. 1).

Кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти

Фактори	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь проявлення критеріїв (оцінювання)	Ступінь виявлення факторів
1. Ступінь опанування теоретико-методологічними засадами цільового управління в межах стратегічного менеджменту, а саме:	0,33	1) теоретичними знаннями стратегічного менеджменту	0,33	K <sub>1=</sub>	Φ <sub>1=</sub>
		2) методологічними знаннями сутності цільового управління	0,33	K <sub>2=</sub>	
		3) знаннями технології формування цілеорієнтованої поведінки	0,34	K <sub>3=</sub>	
2. Ступінь засвоєння навичок культури цільового управління, зокрема формування якостей практичної діяльності:	0,33	4) особистісного характеру: людяності, витривалості, системного цілеутворення діяльності; цілеспрямованості на основі рефлексивного аналізу результатів поточного відстеження; ціледосягнення	0,33	K <sub>4=</sub>	Φ <sub>2=</sub>
		5) ділового характеру: лідерсько-організаційних; комунікативних та інтерактивних; вимогливості у поєднанні з адаптивністю та стресостійкістю поведінки	0,33	K <sub>5=</sub>	
		6) професійного характеру: конструктивного проектування організаційної структури закладу; розробки місії, стратегічної мети та декларації цілей в діяльності закладу; стандартизації посадових обов'язків та вимог кожного робочого місця; мотивації цілеорієнтованої професійної діяльності працівників освітнього закладу	0,34	K <sub>6=</sub>	
3. Ступінь сформованості управлінської культури керівника на засадах цільового управління, що визначається через:	0,34	7) виявлення культури цільового управління: цілеорієнтована управлінська діяльність керівника; застосування в кадровій роботі кваліфікаційних принципів цільового управління; постійний моніторинговий супровід діяльності працівників й соціально-професійної підготовленості випускників для забезпечення змагальності та цілеорієнтованої мотивації колективу закладу; винагорода працівників на основі ступеня досягнення мети та соціальної справедливості	0,33	K <sub>7=</sub>	Φ <sub>3=</sub>
		8) розвиток культури цільового управління закладу освіти: позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на документально-інформаційній основі; позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на соціолого-інформаційній основі	0,33	K <sub>8=</sub>	
		9) результат сформованості культури цільового управління закладу освіти: зміна іміджу закладу; забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг; забезпечення конкурентоспроможності педагогів та випускників на ринку праці	0,34	K <sub>9=</sub>	
Результуюче значення	1,00				Φ <sub>рез.</sub> =.

Ступінь виявлення факторів обчислюється за такими формулами:

$$\Phi_1 = 0,33*(K_1*0,33+K_2*0,33+K_3*0,34) \quad (1);$$

$$\Phi_2 = 0,33*(K_4*0,33+K_5*0,33+K_6*0,34) \quad (2);$$

$$\Phi_3 = 0,34*(K_7*0,33+K_8*0,33+K_9*0,34) \quad (3);$$

$$\Phi_{рез.} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 \quad (4)$$

Ступінь виявлення критеріїв визначається або за допомогою експертної оцінки, або обчисленням індексу наявного стану до бажаного (кількість виявлених вимог у діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більш як на половину – 0,75; відповідає на половину 0,5; відповідає менш як на половину – 0,25; практично не відповідає – 0,00.

Періодично вимірюючи за допомогою цієї кваліметричної моделі рівень сформованості культури цільового управління, можна цілеорієнтовано впливати на його підвищення шляхом визначення і впровадження в управлінську діяльність невикористаних резервів.

Перебуваючи в оточенні, яке постійно змінюється, заклади професійно-технічної освіти потребують відповідного гнучкого управління. Таке управління можливе за умови посилення цілеспрямованості й адаптивності професійно-технічних навчальних закладів до мінливості зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Отже, керівники професійно-технічних навчальних закладів мають не тільки володіти високим рівнем професійної підготовки з питань управління, а й постійно оволодівати та використовувати інноваційний простір щодо розвитку власної управлінської компетентності.

До недавнього часу в нашій країні не здійснювалася професійна підготовка керівника. У 2000 році Міністерством освіти і науки України було розроблено освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра за спеціальністю 8.18010020 – “Управління навчальним закладом”, що відповідає Державному стандарту вищої освіти і входить в її галузеву складову.



Для підготовки магістрів і підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів були розроблені відповідні програми.

Ми торкнемося Професійної програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, особливістю якої є її побудова, що відповідає структурі Державного стандарту вищої освіти України. Вона складається із загальної, функціональної та галузевої компоненти, кожна із яких має нормативну та вибіркочу частину

Загальна складова включає соціально-гуманітарну і фахову підготовку. Функціональна складова передбачає здобуття знань і вмінь у відповідності з вимогами професійно-кваліфікаційної характеристики керівника.

Зміст галузевої складової спрямований на здобуття додаткових знань й умінь з новітніх досягнень в управлінні освітою. Він представлений індивідуально-творчою роботою слухачів та спецкурсами і факультативами за вибором.

Кожна складова має відповідні модулі, зміст яких структурований за таким самим принципом, тобто складається із загальної, нормативної та вибіркової частин.

Для кожного модулю визначено мету, перелік знань та умінь, якими треба оволодіти, та програма.

Отже, у теперішній час для керівників професійно-технічних навчальних закладів діє програма професійної підготовки та програма підвищення кваліфікації, у межах яких передбачені додаткові навчальні курси з новітніх досягнень в управлінні ПТНЗ.

Одним з таких досягнень є визначення та розробка концепції адаптивного управління, а також освітнього моніторингу як механізму адаптивного управління.

Наводимо план відповідного навчального модулю «Новітні досягнення в управлінні». Метою є ознайомлення слухачів із сучасними перетвореннями в теорії і практиці управління, в т.ч. в професійно-технічній освіті; навчання створенню кваліметричних стандартів діяльності суб'єктів професійно-технічної освіти (табл. 2).

## Зміст модулю 3.2

№ п/п	Теми занять	Розподіл часу		
		всього годин	аудит.	самост.
	<b>Галузева складова</b>			
3.2	Новітні досягнення в управлінні			
	<b>Нормативна частина</b>			
3.2.1	Теоретичні основи адаптивного управління	4	2	2
3.2.2	Освітній моніторинг як механізм адаптивного управління	4	2	2
	<b>Вибіркова частина</b>			
3.2.3	Моделювання взаємодії керуючої та керованої підсистем на різних рівнях організації професійно-технічної освіти з позицій адаптивного управління	4	2	2
3.2.4	Створення варіативних кваліметричних моделей для проведення різних видів освітнього моніторингу	6	2	4
3.2.5	Управління якістю роботи педагогічного колективу професійно-технічного навчального закладу	6	4	2
3.2.6	Моніторинг діяльності професійно-технічного навчального закладу	6	4	2
3.2.7	Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти в межах професійно-технічного навчального закладу	6	4	2
	<b>РАЗОМ:</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>16</b>

Модуль може використовуватися як тематичний для короткострокового підвищення кваліфікації.

Для розвитку *професійного навчання персоналу на підприємстві* важливого значення набувають змішані види занять: лекційно-семінарські, семінарсько-практичні, тренажерні тощо. Останнім часом у контексті компетентнісного підходу швидко розвиваються інтегрований вид занять – тренінги, в ході яких формуються професійні знання, способи діяльності особисте ставлення до роботи, первинний досвід. Для засвоєння способів професійної діяльності використовуються спеціальні тренажери.

На сьогодні перспективними вважаються навчально-тренажерні центри, які безпосередньо зв'язані з роботодавцями й виконують функції внутрішньофірмових навчальних структур.

Прикладом цього може бути Навчальний центр ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», до складу якого, як зазначає Л. Герганов, входять чотири тренажерних комплекси: радіолокаційний, глобального морського

спутникового зв'язку, «Медичний догляд на борту судна», «Особистого виживання в аварійних ситуації» тощо.

Для практичної роботи в реальних умовах є навчально-тренажерне судно «Новий Донбас», воно укомплектовано повним штатом, який здійснює навчальну роботу з тими, хто проходить курсову підготовку.

Значну роль у формуванні професійної компетентності плавскладу відіграє тренажерна підготовка з використанням ситуації екстремальних умов: дефіциту часу, нестачею інформації (невизначеності), додаткового введення більш складних завдань з використанням персонального комп'ютера [1].

На сьогодні підготовка судноводіїв здійснюється за допомогою комп'ютерних тренажерів, заснованих на математичному моделюванні з використанням інноваційних перспективних інформаційних та комп'ютерних технологій або спеціальних модельних тренажерів, що використовуються на реальних водних акваторіях [5].

Професійне навчання персоналу пов'язано з витратами фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Керівництво підприємства визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи з фінансових можливостей, і зіставляє їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби у підготовці персоналу. У разі виявлення істотних розбіжностей між можливостями підприємства в здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби підприємства в навчанні персоналу, проводиться корекція останніх шляхом встановлення пріоритетів на підприємстві учнів працівників. За визначенням В Красношапки, загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей [4]:

- прямі витрати на навчання, (підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів).
- непрямі витрати (оплата відряджень, пов'язаних з навчанням, витрати на транспорт та харчування).

Ефективність навчання з позицій ринкових вимог розглядається як

повернення підприємству інвестицій, вкладених в навчання. Керівники, які орієнтуються на ринок праці, сьогодні вже розуміють витрати на навчання персоналу як інвестиції в майбутнє. Проте, на підприємстві постійно тримаються в полі зору докази віддачі від цих інвестицій.

*Підсумовуючи викладене вище*, зазначаємо, що для забезпечення підприємств кваліфікованими робітничими кадрами доцільно розвивати інтегровану систему навчання, яка базується на ефективному співробітництві осіб, що навчаються, закладів професійно-технічної освіти та роботодавців [2].

Крім того, важливим для підприємства з позицій набуття конкурентної переваги серед інших організацій є повернення інвестицій, вкладених у навчання персоналу.

Отже, в умовах ринкових відносин ефективним можна назвати таке навчання, результатом якого є більш висока продуктивність праці робітників і, як наслідок, більш низька собівартість продукції, що є раціональним рішенням завдань підприємства.

Міністерством освіти і науки України пропонується удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних кадрів професійно-технічної освіти на базі вищих навчальних закладів і профільних професійно-технічних навчальних закладів; забезпечення підготовки педагогічних працівників за спеціальністю «Професійна освіта» (за профілем) для системи професійно-технічної освіти за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавра і магістра з присвоєнням кваліфікацій майстра виробничого навчання, викладача практичного навчання за відповідною галуззю виробництва або сферою обслуговування, інженера-педагога та викладача дисциплін професійно-теоретичної підготовки у відповідній галузі виробництва або сфері обслуговування [8].

#### Використана література

1. Герганов Л. Профессиональная подготовка плавсостава Придунавья в условиях международной интеграции / Л. Герганов // Професійне навчання на

виробництві: зб. наук. праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 88-97.

2. Дрозач М. Соціальне партнерство у професійній підготовці робітничих кадрів / М. Дрозач // Професійне навчання на виробництві : зб. наук. праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 73-79.

3. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 572 с.

4. Красношاپка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій / В. В. Красношайпка. – К.: Київ, 2004 – 42с.

5. Носовский А. Использование международного опыта подготовки судоводителей / А. Носовский // Професійне навчання на виробництві: зб. наук. праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 97–105.

6. [Олійник В. В.](#) Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: Автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / В.В. Олійник ; Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова. – К., 2004. – 46 с. – укр.

7. Олійник В. В., Медведь В. В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах: Навч. посібник / В. В. Олійник, В. В. Медведь / За ред. Г.А.Дмитренка. – К.: ЦППО, 2002. – 68 с.

8. Супрун В'ячеслав: забезпечення якості професійно-технічної освіти у 2013-2014 навчальному році ( матеріали до серпневих педагогічних конференцій працівників ПТНЗ ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proftekhosvita.org.ua/uk/news/details/4079/>