

7. Етимологічний словник української мови [текст] : у 7 т. / редкол.: О. С. Мельничук (гол. ред.) [та ін.]. – Київ : Наук. думка, 1983. – С. 32.
8. Тест Амтхауэра [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://bondarenko.dn.ua/psychology/tests/test-amthae-ra-prostranstvennoe-voobrazhenie>. – Загл. с экрана.

Bibliography

1. Horyzonty kohnytyvnoi psykholohyy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <http://psy.su/psyche/projects/549/>. – Zahl. s ekrana.
2. Borghi, A. M.; Cimatti, F. (2010). Embodied cognition and beyond: Acting and sensing the body. *Neuropsychologia* 48 (3). – P. 763–773.
3. Talma Lobel [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <https://esquire.ru/thalma-lobel/>. – Zahl. s ekrana.
4. Praktycheskyi yntellekt [tekst] / R. Dzh. Sternberh, Dzh. B. Forsait, Dzh. Khedland y dr. – SPb. : Pyter, 2002. – 272 s.
5. *Biuzen T.* Umnye rodytely – henyalniy rebenok [tekst] / T. Biuzen. – M. : Popurry, 2013. – 464 s.
6. *Shevchuk V.* Fiziolohiia [tekst] : pidruchnyk / V. H. Shevchuk, V. M. Moroz, S. M. Belan ; za red. V. H. Shevchuka. – Vyd. 2-he, vypr. i dopov. – Vinnytsia : Nova Knyha, 2015. – 447 s.
7. Etymolohichniy slovnyk ukrainskoi movy [tekst] : u 7 t. / redkol.: O. S. Melnychuk (hol. red.) [ta in.]. – Kyiv : Nauk. dumka, 1983. – S. 32.
8. Test Amtkhauera [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <https://bondarenko.dn.ua/psychology/tests/test-amthae-ra-prostranstvennoe-voobrazhenie>. – Zahl. s ekrana.2.

УДК 378.091

*Лілія Мартинець,
м. Вінниця*

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ УЧИТЕЛІВ

В статье рассмотрен программно-целевой подход в сфере управления профессиональным развитием учителей. Определено, что программно-целевой подход как способ структурирования применяют при решении задач комплексного планирования и управления в школе, обеспечивает приоритет первоочередных целей и задач и достижения максимально значимых конечных результатов. Раскрыты последовательные шаги руководителя общеобразовательного учебного заведения по созданию программы профессионального развития учителей.

Ключевые слова: *развитие, программно-целевой подход, управление, целевая программа, мотивационная среда, декомпозиция, мониторинг.*

The article deals with the target-oriented approach in the management of professional development of teachers. It is determined that the target-oriented approach as a way of structuring is used in problem solving of complex planning and management at the school, provides priority of primary goals and objectives and maximizes significant outcomes. The successive steps of the head of an educational institution to create a program of professional development of teachers are revealed.

Key words: professional development, target-oriented approach, management, target program, motivational environment, decomposition, monitoring.

Сьогодні вважають обґрунтованою думку, що концепція цілепокладання спрямована на розв'язування актуальних проблем закладу освіти, виражає спільне прагнення та передбачає досягнення прогнозованих результатів на основі програмно-цільового підходу. Цю проблему вивчали багато науковців, починаючи із засновника цільового управління Арістотеля, який зазначав: «Благо за всіх обставин залежить від додержання двох умов: правильного з'ясування завдання та кінцевої мети будь-якого роду діяльності, відшукування всякого роду засобів, що ведуть до кінцевої мети» [27], до сучасних дослідників – Г. Дмитренка, В. Лазарева, В. Лізинського, О. Моїсеєва, М. Поташника та ін. Дослідники зазначають, що програмно-цільовий підхід як спосіб структуризації застосовують для вирішення завдань комплексного планування й управління освітнім процесом у школі, забезпечує пріоритет першочергових цілей і задач та досягнення максимально значущих кінцевих результатів. Він передбачає об'єднання цілей, строків, керівництва в складі цілісного процесу, спрямованого на професійний розвиток учителів. Сутність програмно-цільового підходу полягає у досягненні стратегічних завдань за допомогою відповідних цільових програм розвитку.

Науковому осмисленню проблеми управління сприяють дослідження теорії соціального управління (М. Альберт, В. Афанасьєв, Т. Кунц, М. Мескон, А. Файоль, Ф. Хедоурі, Е. Юдін та ін.), праці в галузі освітнього менеджменту українських (В. Бондар, В. Григораш, І. Гришина, Л. Даниленко, В. Докучаєва, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Л. Калініна, В. Крижко, А. Кучерявий, О. Мармаза, В. Маслов, В. Пекельна, М. Сметанський, Т. Сорочан, В. Сухомлинський, Є. Хриков та ін.) і російських науковців (Ю. Конаржевський, В. Лазарев, О. Лоренсов, О. Моїсеєв, М. Поташник та ін.).

Українські вчені вивчають особливості професійної підготовки вчителів: неперервна професійна освіта (Я. Бельмаз, О. Кузнецова, Н. Мукан); технології підготовки вчителів (В. Балакін, С. Клепко, В. Крижко); стратегії формування професіоналізму (І. Мартиненко, О. Онаць, Л. Хомич). Проте чимало аспектів потребують подальшого опрацювання.

Мета статті передбачає розгляд управління професійним розвитком учителів у контексті програмно-цільового підходу.

Цільова програма – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована з кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і має певні особливості:

– спрямована на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти, вироблення та реалізацію стратегії розвитку;

– має виразну інноваційну спрямованість, забезпечує системність процесів упровадження нововведень;

– працює на розвиток школи, створює імідж закладу, сприяє реалізації місії [7].

Це зумовлює розроблення цільової програми «Професійний розвиток педагогів», яка є результатом модернізації управлінської діяльності через програмно-цільовий підхід. Вона передбачає виконання певних завдань.

1. Організаційне забезпечення програми – проведення експертизи локальних правових актів, освітніх програм, робочого навчального плану; організація та роботу тимчасових творчих колективів з розробки локальних правових актів, концепції навчального закладу; модернізація робочого навчального плану відповідно до завдань закладу; укладання угод з вищими навчальними закладами; організація психолого-педагогічного консультування педагогів; створення картотеки періодичних видань та літературних джерел із проблеми експерименту; проведення нарад, педагогічних рад і засідань методичних об'єднань із педагогами тощо.

2. Нормативно-правове забезпечення програми – видання наказів, розпоряджень щодо організації дослідно-експериментальної роботи; розроблення локальних актів щодо впорядкування експерименту.

3. Науково-методичне забезпечення програми – проведення науково-практичних семінарів за участі викладачів вишів, методичної служби, педагогічних працівників шкіл, спрямованих на вдосконалення компетентності педагогів; участь в науково-практичних конференціях із визначеної проблеми.

4. Матеріально-технічне забезпечення програми – удосконалення розвитку методичного кабінету, забезпечення сучасними комп'ютерними програмами, мультимедійними засобами, облаштування медіа-класів, розширення фонду шкільних бібліотек тощо.

З метою створення нормативної бази директори навчальних закладів розробляють накази «Про реалізацію програми “Професійний розвиток педагогів”», «Про створення проблемно-творчих груп з питань організації наукової діяльності» тощо.

Розглянемо послідовні кроки керівника ЗНЗ щодо створення програми професійного розвитку учителів.

Крок 1. Проблемний аналіз стану освітньої системи – побудова «проблемного поля» і визначення того, як проблему професійного розвитку вчителів можна співвіднести з іншими проблемами освітньої установи; які проблеми навчального закладу сприяють вирішенню головної проблеми, як розв'язання визначеної проблеми впливає на вирішення інших проблем.

Крок 2. Створення мотиваційного середовища у навчальному закладі – рушійною силою професійного розвитку вчителя постає мотивація успіху, яку розглядають з двох позицій: економічної (підвищення кваліфікації вчителя забезпечує професійні досягнення, що супроводжує зростання заробітної плати) та суспільної (професійний розвиток забезпечує створення освітнього середовища у навчальному закладі). Іншими рушійними силами професійного розвитку учителів є їхні творчі та пізнавальні потреби, а також потреби самореалізації в колі однодумців чи на публічних заходах, обміну професійним досвідом за межами

класної аудиторії, набуття рис сучасного фахівця, який ні в чому не поступається молодим колегам, тощо.

Крок 3. Формулювання цілей і визначення завдань – побудова «дерева цілей» відповідно до «проблемного поля», передбачає визначення пріоритетності в розв’язанні наявних проблем.

Реалізація стратегічної мети, тобто професійний розвиток педагогів, полягає в обов’язковій її декомпозиції.

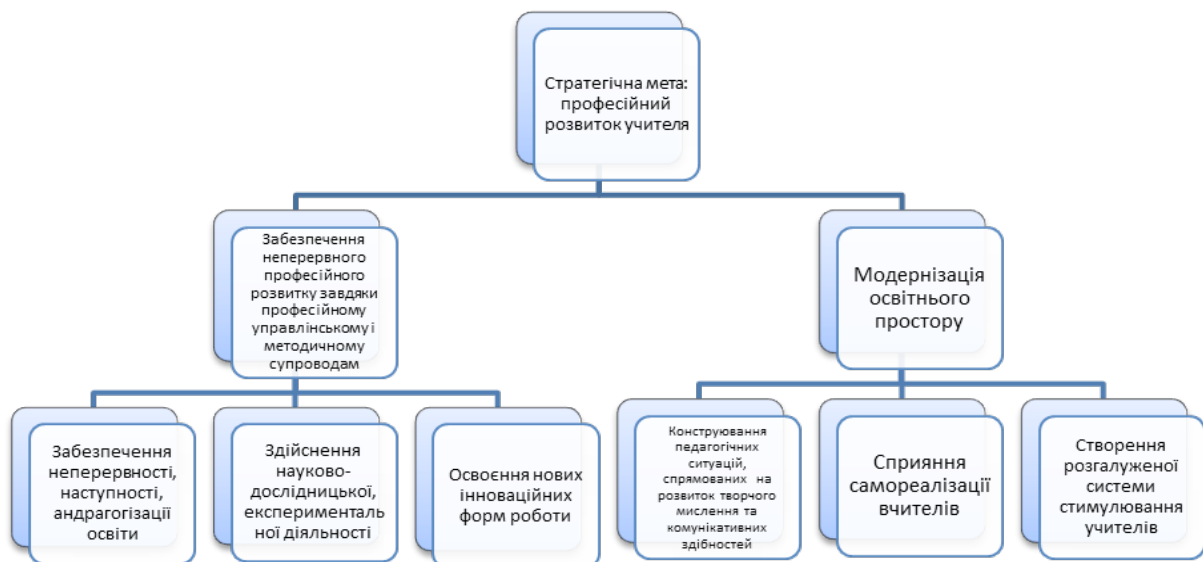


Рис. 1. Дерево можливих цілей професійного розвитку вчителів

Вибір цього кроку зумовлює розроблення цільової програми «Професійний розвиток педагогів».

Крок 4. Складання плану дій – прогнозування й планування конкретних управлінських дій щодо реалізації цілей і завдань з визначенням термінів виконання та виконавців. Розроблення програми охоплює організаційне, нормативно-правове, науково-методичне, матеріально-технічне забезпечення.

Організаційне забезпечення програми

1. Модернізація робочого навчального плану відповідно до концептуальних завдань закладу.
2. Створення картотеки періодичних видань та літературних джерел із окресленої проблеми.
3. Проведення експертизи локальних правових актів, освітніх програм, робочого навчального плану й авторських програм спецкурсів та факультативів.
4. Розроблення системи заходів із мотивування педагогічних кадрів до діяльності.
5. Організація психолого-педагогічного консультування педагогів.

Нормативно-правове забезпечення програми

1. Коректування пакету документів: концепції закладу; програми розвитку; цільових програм.
2. Прийняття локальних правових актів.

Науково-методичне забезпечення програми

1. Організація семінарів, педагогічних консиліумів, науково-практичних конференцій як ефективних засобів спрямування самоосвітньої діяльності педагогів на вдосконалення власної компетентності.
2. Оновлення дидактичного забезпечення навчально-виховного процесу.
3. Проведення науково-практичних семінарів за участю викладачів університетів, районної (міської) методичної служби, педагогічних працівників ЗНЗ.
4. Участь у науково-практичних конференціях з окресленої проблеми.

Матеріально-технічне забезпечення програми

1. Розширення фонду шкільної бібліотеки.
2. Удосконалення розвитку методичного кабінету.
3. Створення кабінету медіа-засобів.

Крок 5. Підготовка колективу до роботи з професійного розвитку вчителів – професійний розвиток учителів реалізують за допомогою різноманітних сучасних форм діяльності: традиційні та нетрадиційні, колективні та індивідуальні (лекції, семінари, круглі столи, диспути, ділові та рольові ігри, розв'язання педагогічних ситуацій, участь у науково-практичних конференціях, тренінги тощо).

Удосконалення професійної компетентності педагогів може здійснюватися через спеціально розроблений спецкурс, як наприклад, «Професійний розвиток учителів». Основна мета програми – допомогти педагогам оволодіти мінімумом педагогічних знань щодо професійного розвитку і самовдосконалення.

Проведена робота сприяє координації дій колективу, стимулюванню інноваційної діяльності вчителів, створенню позитивного мікроклімату, необхідний для продуктивної співпраці.

Крок 6. Розроблення і впровадження технології управління професійним розвитком учителів.

Зміст технології управління професійним розвитком учителів має такі компоненти: мотиваційно-ціннісному, професійно-когнітивному, операційно-діяльнісному, рефлексивно-оцінювальному.

Розглянемо *мотиваційно-ціннісний компонент* підготовки учителів до професійного розвитку, що визначається як комплекс явищ, мотивів, які спонукають педагогів до самоосвіти, саморозвитку відповідно до внутрішніх потреб і зовнішніх умов, які набувають особистісної значущості.

Мотив стає спонукальною причиною до творчого самовдосконалення. Варто підкреслити, що на формування мотивації учителів до професійного розвитку впливає багато чинників, до яких належить організація самоосвіти, досвід колективу й окремих його членів у самоосвітній діяльності, створення в освітній установі умов для прояву внутрішніх спонукань (мотивів, цілей, емоцій), характер творчої індивідуальності організаторів діяльності.

Професійний розвиток учителя пов'язаний з когнітивною сферою. Отже, важливим компонентом процесу професійного розвитку є *професійно-когнітивний*, зумовлений необхідністю формування і корекції його пізнавального й інтелектуального потенціалу. Він характеризується програмою формування знань основних структурних елементів освітнього середовища, знання

сутності базових основ теорії та методики навчання і виховання, обізнаністю з сучасними психолого-педагогічними технологіями навчання і виховання в освітньому середовищі.

Важливим компонентом професійного розвитку, враховуючи професійну діяльність вчителя у ЗНЗ, є *операційно-діяльнісний*. На думку І. Зязюна, щоб зробити зміст освіти діяльнісно-орієнтованим, його необхідно структурувати за предметним і діяльнісним принципами. Процес навчання має бути проблемним і передбачати перехід вчителя в позицію суб'єкта. Це можливо за умов широкого використання таких активних форм, як проведення дискусій, рольових ігор, аналізу конкретних ситуацій, виступів перед колегами тощо.

Під час формування *рефлексивно-оцінювального компонента* основні зусилля мають бути спрямовані на самоаналіз, самопізнання з подальшою саморегуляцією і самоактуалізацією. Рефлексивне ставлення людини до власної діяльності є однією з важливих умов поглибленого її усвідомлення, критичного аналізу і конструктивного вдосконалення. Рефлексія виражається у так званій нормальній подвійності свідомості, коли індивід відносно самого себе водночас виступає і як об'єкт рефлексії («Я-виконавець»), і як її суб'єкт («Я-контролер»), який регулює власні дії та вчинки. Рефлексивний аналіз діяльності не є процесом, замкненим в «індивідуальному просторі» самосвідомості. Навпаки, як це показано у загальній і соціальній психології, здатність людини рефлексивно поставитися до себе і до власної діяльності є результатом освоєння (інтеріоризації) особистістю соціальних відносин між людьми. Через взаємодію з іншими людьми, коли людина намагається зрозуміти думки і дії іншого, вона здатна рефлексивно поставитися і до самої себе. Інакше кажучи, індивідуальна внутрішня рефлексія заснована на процесах взаємовідбиття, змістом яких є не лише «моє» розуміння внутрішнього світу «іншого», а й осягнення того, як цей «інший» розуміє «мене». Рефлексія – це принцип людського мислення, що спрямовує його на осмислення й усвідомлення власних форм і передумов; предметний розгляд знання, критичний аналіз його змісту і методів пізнання; діяльність самопізнання, що розкриває внутрішню структуру і специфіку духовного світу людини.

Таким чином, рефлексія фахівця як його внутрішня психічна діяльність спрямована на самопізнання та осмислення ним власного духовного світу, власних дій і станів, ролі та місця у діяльності.

Крок 7. Моніторинг проміжних результатів – збір інформації про стан і розвиток об'єктів моніторингу (опитувальники, відвідування навчальних занять тощо); передбачає визначення мети й об'єктів моніторингу, визначення критеріїв, на підставі яких буде здійснюватись визначення стану об'єкта, визначення еталонного значення критеріїв, кількісної та якісної характеристики отриманих результатів, встановлення педагогічного діагнозу.

Крок 8. Аналіз та оцінка результатів програми «Професійний розвиток учителів» – узагальнення підсумків роботи, що передбачає отримання інформації стосовно результатів організації та проведення роботи. Діяльність вчителів і керівників на цьому етапі спрямовано на оцінку результатів, отриманих за допомогою діагностичних прийомів, співставлення отриманих результатів з цілями, побудову висновків щодо співвіднесення обраної мети і завдань з отриманими результатами; визначення ефективності проведеної роботи на підставі логічного аналізу; прийняття управлінських рішень.

Таким чином, виявлено, що до впливових наукових підходів до розв'язання проблеми управління професійним розвитком учителя належить програмно-цільовий підхід. Ця проблема не вичерпує повноти окресленого дослідження. До перспективних напрямів подальших досліджень належить розкриття структури програми професійного розвитку вчителів ЗНЗ.

Використані літературні джерела

1. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу [текст] : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. – Київ : ІЗМН, 1996. – 140 с.
2. *Зверева В. И.* Как сделать управление школой успешным? [текст] / В. И. Зверева. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2004.
3. *Зязюн І. А.* Педагогічна майстерність як мистецька дія [текст] : посіб. для вчителів / І. А. Зязюн // Рідна школа. – 1995. – № 7–8. – С. 31–50.
4. *Лазарев В. С.* Управление школой: теоретические основы и методы [текст] / В. С. Лазарев. – М. : Новая шк., 1997. – 336 с.
5. *Мармаза О. І.* Проектний підхід до управління навчальним закладом [текст] / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2003. – 80 с.
6. Освітній менеджмент [текст] : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Київ : Шкіл. світ, 2003. – 400 с.
7. *Поташник М. М.* Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [текст] / М. М. Поташник. – Центр пед. образования. Образование XXI века, 2009. – 448 с.
8. Управление развитием школы [текст] / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.

Bibliography

1. *Dmytrenko H. A.* Stratehichnyi menedzhment: tsilove upravlinnia osvitoiu na osnovi kvalimetrychnoho pidkhdodu [tekst] : navch. posib. / H. A. Dmytrenko. – Kyiv : IZMN, 1996. – 140 s.
2. *Zvereva V. Y.* Kak sdelat upravlenye shkoloj uspeshnym? [tekst] / V. Y. Zvereva. – M. : Tsentr «Pedahohycheskyi poysk», 2004.
3. *Ziazium I. A.* Pedahohichna maisternist yak mystetska diia [tekst] : posib. dlia vchyteliv / I. A. Ziazium // Ridna shkola. – 1995. – № 7–8. – S. 31–50.
4. *Lazarev V. S.* Upravlenye shkoloj: teoretycheskye osnovy y metody [tekst] / V. S. Lazarev. – M. : Novaia shk., 1997. – 336 s.
5. *Marmaza O. I.* Proektnyi pidkhdid do upravlinnia navchalnym zakladom [tekst] / O. I. Marmaza. – Kharkiv : Osnova, 2003. – 80 s.
6. Osvitnii menedzhment [tekst] : navch. posib. / za red. L. Danylenko, L. Karamushky. – Kyiv : Shkil. svit, 2003. – 400 s.
7. *Potashnyk M. M.* Upravlenye professyonalnym rostom uchytelia v sovremennoi shkole [tekst] / M. M. Potashnyk. – Tsentr ped. obrazovanyia. Obrazovanye XXI veka, 2009. – 448 s.
8. Upravlenye razvytyem shkoly [tekst] / pod red. M. M. Potashnyka, V. S. Lazareva. – M. : Novaia shk., 1995. – 464 s.