

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

МАЗУРОК Наталія Петрівна

**Професійне навчання персоналу та шляхи його
вдосконалення / Personnel professional training and ways of
its improving**

спеціальність: 8.03050501 - Управління персоналом і економіка праці
магістерська програма - Управління персоналом

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм-21
Н.П. Мазурок

Науковий керівник:
к. е. н., доцент О. Б. Марцінковська

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“__” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ С. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

АНОТАЦІЯ

Мазурок Н. П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю – «управління персоналом та економіка праці». Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі досліджено практичні і теоретичні аспекти системи професійного навчання персоналу, яка використовується у відділі освіти Борщівської районної державної адміністрації. Виявлено основні проблеми та сучасні тенденції організації системи навчання персоналу, розглянуто наукові підходи до вдосконалення методів та форм навчання працівників установи. Основний науковий результат роботи полягає в розробці інноваційних змін у системі оцінювання, професійного навчання, відбору та мотивації персоналу відділу освіти Борщівської РДА.

ANNOTATION

Mazurok N. P. Personnel professional training and ways of its improving. – Manuscript.

Research on the receipt of educationally level of "master" specialty – «personnel management and labor economics». Ternopil National Economic University. – Ternopil', 2017.

In this work the practical and theoretical aspects of professional training, which is used in the department of education Borshchiv district administration . The basic issues and modern trends of personnel training system, reviewed scientific approaches improvements methods and forms of learning institution staff. The main result of research is to develop innovative changes in assessment, vocational training, selection and motivation of the personnel department of education Borschiv RSA.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ..... | 4 |
| Розділ I. Професійне навчання персоналу як чинник його конкурентоспроможності..... | 6 |
| 1.1. Типи, види і форми професійного навчання персоналу..... | 6 |
| 1.2. Планування і організація професійного навчання персоналу..... | 17 |
| Висновки до I розділу..... | 30 |
| Розділ II. Аналіз професійного навчання персоналу відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації..... | 32 |
| 2.1. Загальна характеристика установи..... | 32 |
| 2.2. Аналіз організації професійної підготовки та перепідготовки персоналу установи..... | 42 |
| 2.3. Оцінка стану підвищення кваліфікації персоналу відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації..... | 52 |
| Висновки до II розділу..... | 57 |
| Розділ III. Підвищення ефективності професійного навчання відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації..... | 59 |
| 3.1. Зарубіжний досвід професійного навчання персоналу..... | 59 |
| 3.2. Напрямки підвищення ефективності професійного навчання персоналу відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації..... | 73 |
| Висновки до III розділу..... | 84 |
| Висновки..... | 86 |
| Список використаних джерел..... | 89 |
| Додатки..... | 96 |

ВСТУП

У теперішніх умовах постійної конкуренції і необхідності організацій у неперервному розвитку, утворенні переваг конкурування важливе значення має людський потенціал та наявність потрібного досвіду у працівників. Але підтримка відповідного рівня даного потенціалу є досить важким завданням, яке може реалізуватися лише за допомогою ефективної організації професійного навчання персоналу.

Актуальність теми полягає в тому, що навчання і розвиток працівників в даний час є дуже важливою та необхідною складовою системи управління персоналом. Оскільки професійні знання працівників постійно старіють, то їм необхідно завжди підвищувати рівень своєї кваліфікації, психологічну обізнаність та постійно вчитися. Саме тому, сучасним переконанням відповідає теорія «безперервної освіти», тобто навчання і розвиток працівників впродовж усієї трудової діяльності.

Метою написання даної дипломної роботи є вивчення та аналіз системи професійного навчання персоналу, яка використовується у відділі освіти Борщівської районної державної адміністрації, а також визначення шляхів підвищення ефективності навчання. Для досягнення поставленої мети вирішувались такі **завдання**:

- висвітлення суті, типів, форм і видів професійного навчання;
- дослідження методики планування підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу організації;
- аналіз особливостей організації професійного навчання у відділі освіти;
- вивчення зарубіжного досвіду організації системи навчання персоналу та можливість його застосування у відділі освіти Борщівської РДА;
- розробка шляхів вдосконалення організації професійного навчання у відділі освіти.

Об'єктом дослідження даної роботи є персонал відділу освіти Борщівської РДА.

Предметом дослідження є організація професійного навчання персоналу відділу освіти та рекомендації щодо його удосконалення.

Наукова новизна. Виявлено основні проблеми та сучасні тенденції організації системи навчання персоналу відділу освіти, розглянуто наукові підходи до вдосконалення методів та форм навчання працівників установи.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме В. Данюка, О.Грішнєвої, А. Колота, В. Петюха, В.Савченка, А.Егоршина, В. Кибанова, С.Шекшні, М. Армстронга, Р. Бенкета, та інших. Зокрема, при написанні дипломної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: методи економічного аналізу (при оцінці фінансового становища установи), порівняльний аналіз (при здійсненні порівняння щодо діяльності установи та діяльності в області управління персоналом за останні 2 роки), порівняння та побудова системи показників (використання системи показників в процесі управління персоналом).

При написанні дипломної роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані статистичної звітності відділу освіти Борщівської РДА за 2015-2016 роки.

Практичне значення роботи полягає у розробці шляхів підвищення ефективності професійного навчання персоналу установи та практичних рекомендацій щодо впровадження нових форм навчання співробітників з урахуванням їх інтересів професійного розвитку.

Структура роботи. Дипломна складається з вступу, трьох розділів, висновків, 4 додатків, списку використаних джерел з 65 найменувань на 7 сторінках. Основний обсяг роботи становить 94 сторінки. Робота містить 14 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ I

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Типи, види і форми професійного навчання персоналу

На етапі теперішніх ринкових перетворень трудові послуги робочої сили стають не тільки товаром, а й об'єктом конкуренції і мають розглядатися як найважливіший вид капіталу підприємства. Використання людського капіталу містить великі резерви для ефективного розвитку організацій, дозволяє їм підвищувати прибуток, отримувати переваги на ринку. Менеджери підприємств, які починають це добре розуміти, намагаються залучити до роботи перспективних фахівців або самотужки ростити свої висококваліфіковані кадри.

Конкурентоспроможність працівника – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, почуття відповідальності, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці.

Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники забезпечуються умовами, які дозволяють працівнику повністю реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння),

інтелігентність і культура, характер, ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та інші [3].

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці [28].

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

1. здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми;
2. вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;
3. здатність повніше, порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок;
4. вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість

отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання [58].

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу [3]. Отже, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не здатна досягти своєї мети.

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня [11].

Особливо слід виділити значення умотивованості персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. На основі виявленої диспозиції мотивів поведінки працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. З-поміж них треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробці перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротації в рамках фірми і її філій, у тому числі закордонних та ін. Постійний ріст професійної майстерності, придбання знань, навичок і умінь (тобто конкурентоспроможності персоналу), безперервна освіта – об'єктивний процес розвитку персоналу, у тому числі й управлінського. Він диктується вимогами ринку [29, с. 354].

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах підприємствах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Але важливим для

забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика, тобто, виявлення, розпізнавання, оцінка та облік психологічно значущої для управління персоналом інформації про індивідуальні та групові особливості співробітників. Тому впровадження системи управління діагностикою персоналу є важливим чинником його стабілізації, набору компетентних і високопродуктивних працівників, а тому й чинником забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Постійно навчаючись, людина розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи. Для того, щоб навчання було ефективним як для працівників, так і для організації, система професійного навчання повинна краще реагувати на потреби ринку праці, а також збільшувати здатність до інновацій.

Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання потенційних та реальних працівників, з метою здобуття навиків, які необхідні для виконання їхньої роботи, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання на виробництві [49].

Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань.

Мета професійного навчання персоналу полягає у:

- підтриманні необхідного рівня кваліфікації працівників організації;

- підвищенні конкурентоспроможності організації, на основі застосування знань, професійного досвіду та ефективних методів організації праці;
- створенні сприятливих умов для професійного зростання, самореалізації співробітників в ринкових умовах на основі підвищення мотивації, використанні новітніх засобів, програм і технологій професійного навчання;
- підвищенні рівня компетенції і професіоналізму працівників та ефективного їх використання, відповідно до запитів організації;
- вдосконаленні професійних навичок та вмінь, які необхідні для ефективної діяльності;
- підготовці персоналу до ротаційного переміщення [56, с. 275-276].

Професійне навчання – це комплексний неперервний процес, який включає такі етапи:

1. Визначення потреби у професійному навчанні працівників.
2. Формування бюджету професійного навчання.
3. Визначення мети навчання персоналу.
4. Визначення змісту програм професійного навчання.
5. Вибір форм навчання працівників.
6. Навчання кадрів організації.
7. Набуття персоналом професійних знань, умінь та навичок.
8. Визначення показників та критеріїв оцінювання ефективності навчання.
9. Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу [51].

Навчальна програма повинна бути специфічною і конкретною, при цьому орієнтувати на одержання професійних умінь та практичних навичок, які підлягають оцінці під час і після процесу навчання.

Основною метою професійного навчання є:

- досягнення вищого рівня ефективності та продуктивності праці персоналу;

- підвищення мотивації персоналу;
- засвоєння професійних навичок і знань, які відповідають вимогам;
- пропагування цінностей організаційної культури;
- зниження плинності кадрів [60, с. 121-122].

Професійне навчання персоналу, зазвичай, здійснюється за такими типами:

- 1) безпосередньо в організації;
- 2) за межами організації;
- 3) самостійна підготовка працівників.

В першому випадку навчання працівників може проводитися своїми педагогічними кадрами і на основі власної навчально-виробничої бази.

При навчанні персоналу за межами організації, фахівці служби персоналу визначають вимоги для кількості працівників, які повинні навчатися, встановлюють професійну направленість та слідкують за якістю підготовки.

В останньому випадку для працівника складається персональний план, який затверджується його керівником. Також організація впливає на самостійну підготовку працівників та створює умови для підвищення рівня їх кваліфікації, впроваджуючи різноманітні методи матеріального і нематеріального стимулювання. За виконанням всіх завдань, які поставлені перед працівником, слідкує безпосередній керівник з практики, фахівець служби управління персоналом та інструктор з навчання. При цьому служба управління персоналом повинна прослідкувати наскільки якісним є навчання, особливо, за межами організації.

Для здійснення процесу професійного навчання персоналу в організації використовуються різні види і форми навчання.

Виділяють такі основні види професійного навчання персоналу:

- 1) первинна професійна підготовка працівників (надання базових знань по конкретній спеціальності);
- 2) перепідготовка працівників (навчання працівників, яке полягає в набутті нових знань для оволодіння новою професією);

3) підвищення кваліфікації працівників (покращення умінь та навичок, які були набуті в процесі роботи).

Сутність первинної професійної підготовки, полягає в отриманні професійних знань та вмінь, які необхідні при виконанні службових обов'язків. Така підготовка може бути загальною (стосуватися організації загалом) та спеціалізованою (стосуватися конкретних способів виконання певних функцій, технологічних процесів та застосування методів при виконанні роботи). Зазвичай, з неї починається кар'єрний ріст працівника в організації.

Також, система професійного розвитку передбачає підготовку нових працівників, які не мають жодної професії (навчання може тривати не більше ніж 6 місяців).

Вивільнення працівників, їх просування та плинність спричиняють виникнення потреби у перепідготовці персоналу. Головним завданням перепідготовки персоналу є здобуття штатними працівниками нових професій, знань, умінь і навичок. Перепідготовка працівників здійснюється у спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації, або поза її межами (в спеціалізованому навчальному центрі).

Підвищення кваліфікації працівників являє собою навчання працівників, після одержання певної освіти, і яке спрямоване на поступове підтримання та вдосконалення їхніх професійних знань, умінь й навичок. Потреба у підвищенні кваліфікації працівників зумовлена розвитком продуктивних сил. Основною метою підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання поставлених завдань; підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій; просування по горизонталі та по вертикалі; підвищення розряду та адаптація персоналу до нової техніки і технологій; освоєння нових професій.

Вибір виду і форми професійного навчання визначається конкретними умовами і метою організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види професійного навчання [6]

| Класифікаційна ознака залежно від: | Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки |
|---|---|
| учасників процесу навчання | <ul style="list-style-type: none"> - самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); - внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); - зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники). |
| кількості слухачів | <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників). |
| цільового призначення | <ul style="list-style-type: none"> - первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації). |
| поєднання процесу навчання і роботи в організації | <ul style="list-style-type: none"> - з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання своїх обов'язків). |
| тривалості навчання | <ul style="list-style-type: none"> - короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців). |

Для покращення організації навчання персоналу застосовуються конкретні форми навчання.

Форми навчання – це види організації взаємодії слухачів і учнів у навчальних групах, окремих слухачів чи учнів між собою, з викладачами в межах різних видів занять. Їх можна об'єднати в дві групи, що відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Форми професійного навчання персоналу організації [10]

| Навчання безпосередньо на робочому місці | Навчання поза робочим місцем |
|---|--------------------------------------|
| Інструктаж | Лекція |
| Учнівство (копіювання) | Розгляд практичних ситуацій (кейсів) |
| Ротація | Ділові ігри |
| Наставництво | Моделювання |
| Метод ускладнених завдань | Тренінг сензитивності |
| | Самостійне навчання |
| | Відкрите навчання та ін. |

При навчанні безпосередньо на робочому місці підготовка повинна бути орієнтована тільки для конкретної організації та її працівників. В межах організації, навчання здійснюється викладачами навчальних закладів.

До першої групи форм професійного навчання персоналу відносять: інструктаж, учнівство, ротацію, наставництво та метод ускладнених завдань.

За допомогою інструктажу, досвідчений працівник або інструктор з навчання може пояснити і показати новому працівнику всі нюанси спеціальності. Для даної форми навчання характерний короткий термін навчання, що направлений на засвоєння конкретних прийомів чи операцій, які належать до кола професійних обов'язків слухача чи учня.

Традиційною формою навчання є учнівство (копіювання), яке дозволяє швидко опанувати професію. За такої форми працівник, працюючи разом із наставником, копіює всі його дії.

Ротація дає можливість працівникові оволодіти декількома професіями та збільшити свої знання, за допомогою тимчасового переведення на інше місце роботи. Така форма навчання є короткотривалою і використовується для працівників широкого профілю.

Наставництво – це така форма навчання, яка сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів. Наставником призначають досвідченого працівника який, у процесі роботи, зможе ознайомити і навчити методам виконання конкретної роботи.

Метод ускладнених завдань дозволяє краще опанувати конкретну професію та, в кінцевому результаті, працівник сам може виконувати складні завдання без наставництва.

Професійне навчання на робочому місці є ефективним при умові, що його зміст пристосований до потреб конкретної організації. Таке навчання є економічно виправданим лише тоді, коли є достатнє число працівників, які мають однакові потреби у навчанні та достатня кількість викладачів, професіоналів, інструкторів, які можуть задовольнити ці потреби.

Навчання безпосередньо на робочому місці не дає можливості працівникові вийти за межі стабільної трудової поведінки, то в такому випадку воно є неефективним для розвитку сучасних знань. Оскільки навчання поза робочим місцем використовує матеріали, яких нема на підприємстві і навчання здійснюється висококваліфікованими викладачами, які є тільки у навчальних закладах, тому більш придатною є саме така форма навчання.

Друга група форм навчання працівників включає в себе: лекції, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, моделювання, тренінги, самостійне та відкрите навчання.

Лекція – це така форма навчання за якої викладач усно доносить конкретну інформацію до аудиторії, яка сприймає цю інформацію на слух. Така

форма навчання хоч є економною, але не є ефективною, оскільки слухачам потрібно самостійно опрацювати велику кількість інформації, що в свою чергу призводить до низького рівня засвоєння знань.

Розгляд практичних ситуацій – це форма професійного навчання, яка спрямована на формування умінь та навичок за допомогою практики. Також, при розгляді практичних ситуацій, слухачі мають можливість ознайомитись з досвідом інших організацій в конкретних ситуаціях. Чим більше досвіду матиме працівник, тим ефективнішою для нього буде така форма навчання.

Ділові ігри – це колективна гра, при якій учасники отримують ролі у певній діловій ситуації та аналізують результати прийнятих рішень. При такій формі навчання використовуються комп'ютерні технології, що дозволяють краще освоїти матеріал. Різновидами ділових ігор є: а) локальні ігри (здійснення переговорів); б) глобальні ігри (керування організацією) [10].

Дана форма дозволяє сформувати спеціальні уміння та навички, а також навчитися задовольняти потреби споживачів, тому вона є досить ефективною при проходженні практики. Однак, враховуючи те, що для проведення ігор потрібні спеціально навчені викладачі та потрібні великі кошти для організації даного навчального процесу, така форма навчання є дуже затратною.

Моделювання, являє собою таку форму навчання, яка за допомогою спеціальних макетів дозволяє відтворити певні робочі умови у реальному вигляді.

Наступною формою навчання, яку включає друга група, є тренінг сензитивності. Оскільки заняття проводить практичний психолог, то така форма навчання дає можливість працівникові краще взаємодіяти з людьми, які його оточують.

Самостійне навчання являє собою засвоєння професійних знань працівником самостійно. Така форма є досить вигідною для організації, тому що не потрібно витратити кошти на навчання персоналу, а тільки використовувати ці знання для досягнення мети організації.

Відкрите навчання дає можливість вивчати значний обсяг матеріалу дистанційно і незалежно від віку, місця проживання та періоду навчання. Перевірка знань здійснюється за допомогою написання різних модулів, тестів та інших методів контролю.

Самостійне і відкрите навчання є найдоступнішими формами на даний час, які дозволяють накопичувати нові знання та ефективно використовувати їх на практиці.

Всі ці форми навчання мають логічно завершену організацію навчального процесу, якому притаманні цілісність і систематичність, саморозвиток, наявність певного режиму проведення та стабільний склад учнів.

Навчання поза робочим місцем дає можливість працівникові освоїти нові знання та ознайомитися з новими методиками, яких немає в організації. Саме тому така форма навчання є більш ефективною, ніж попередня (навчання безпосередньо на робочому місці).

Отже, професійне навчання - це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань та розвиток умінь, навичок, які дають можливість підвищити продуктивність праці, відмінно виконувати свої функціональні обов'язки, опанувати сучасні види діяльності, для досягнення мети організації.

1.2. Планування і організація професійного навчання персоналу

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує

поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність діяльності будь якої організації залежить від того наскільки є високим рівень професійного розвитку її працівників. Навчання персоналу повинно бути пов'язано із стратегічною метою компанії та процесами організаційного розвитку. Місце навчання у загальній системі управління персоналом організації відображено на рисунку 1.1.

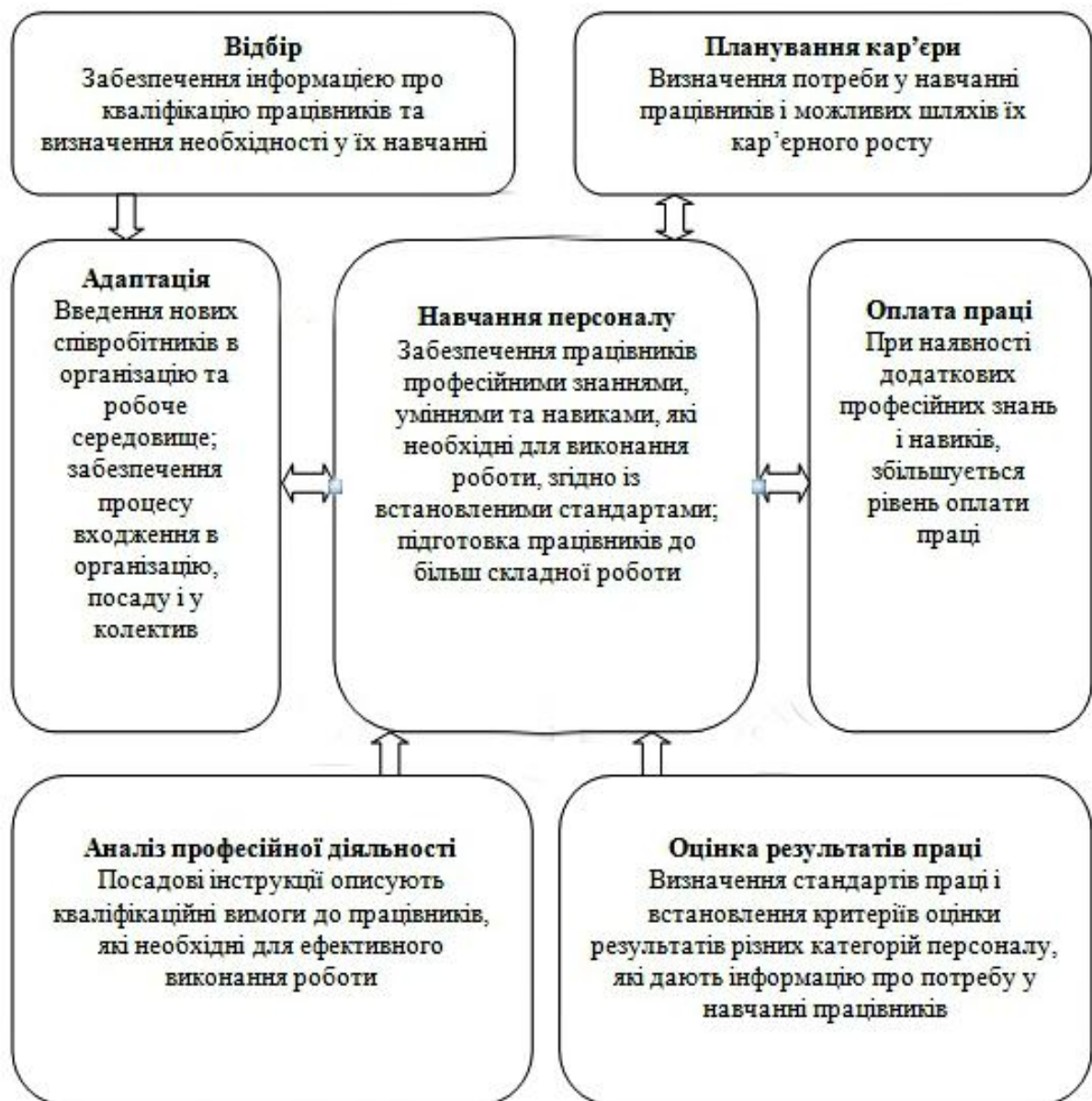


Рис.1.1. Місце навчання персоналу в загальній системі управління персоналом [33]

Основними принципами професійного навчання персоналу є:

- всебічний розвиток особистості за сферами людської діяльності;
- цільова підготовка на основі навчальних модулів;
- застосування методів активного навчання працівників;
- залучення висококваліфікованих керівників, викладачів та вчених;
- гнучкий зворотний зв'язок із слухачами;
- загальна оцінка потенціалу усіх слухачів;
- застосування індивідуально-групового методу навчання;
- використання сучасних технологій під час навчального процесу [14].

Систему професійного навчання персоналу організації можна схематично представити (рис 1.2).

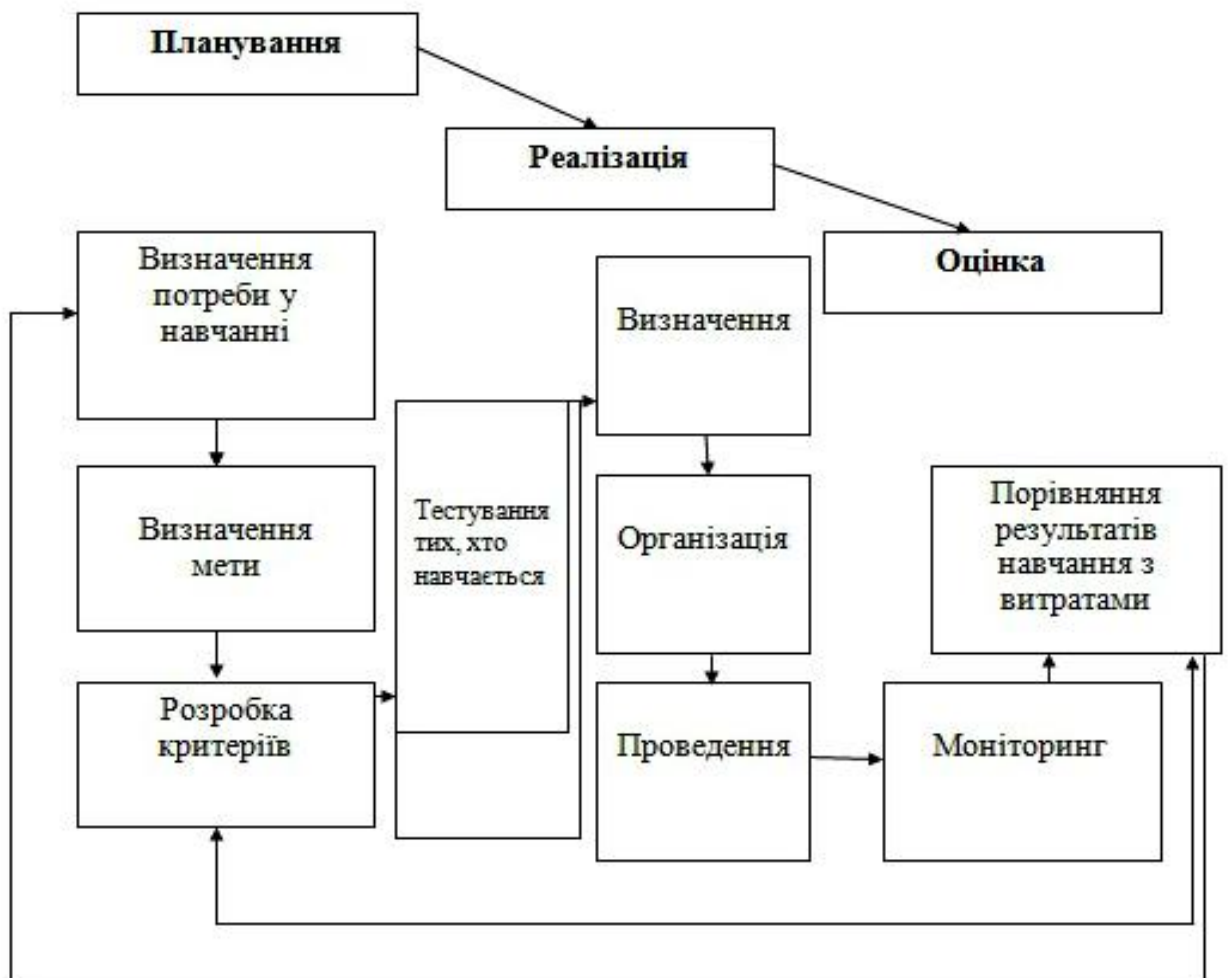


Рис. 1.2. Основні етапи професійного навчання персоналу [6]

На першому етапі професійного навчання, основними завданнями є:

- 1) визначення потреби у навчанні персоналу організації, за допомогою аналізу та зіставлення: знань, умінь і навиків, які необхідні для досягнення мети організації; знань, умінь і навиків, які мають працівники на даний час.
- 2) розробка плану навчання працівників організації:
 - складання програм навчання (враховуються потреби у навчанні працівників конкретної організації);
 - вибір своїх викладачів або викладачів, запрошених зі сторони (залежить від того чого потрібно навчити і які викладачі більш компетентні у цих питаннях);
 - підбирання форм і методів навчання (аналізуються переваги форм і методів та витрати на них);
 - визначення тривалості навчання (даний чинник є важливим, оскільки працівники звільняються від своїх функціональних обов'язків під час навчання);
 - розробка основних критеріїв при оцінці ефективності процесу навчання персоналу (встановлюються до навчання);
 - розподіл витрат на навчання (враховуються потреби у навчанні і фінансовий стан організації).

Процес планування внутрішньої системи навчання персоналу подано у додатку А.

Для визначення потреби у навчанні потрібно використовувати такі джерела інформації: результати ділової оцінки; результати проходження атестації; бесіда з працівниками; думка керівництва; результати анкетування.

Визначаючи потреби у навчанні, перш за все, потрібно проаналізувати результати роботи кожного працівника організації. Методи визначення потреб у навчанні, із зазначенням недоліків та переваг, представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Переваги та недоліки методів визначення потреби у навчанні
працівників організації [16]**

| Метод | Переваги | Недоліки |
|--|--|---|
| <i>Заявки керівників</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Добре враховуються особливості конкретних працівників. • Заявка на навчання відображає реальні потреби організації. • Невеликі витрати. | <ul style="list-style-type: none"> • Керівникам, які подають заявку, можуть бути притаманні: <ul style="list-style-type: none"> - суб'єктивізм; - орієнтація на короткострокові цілі; - відсутність професійних навичок. |
| <i>Пропозиції працівників</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Враховуються побажання самих працівників на основі: <ul style="list-style-type: none"> - знання власних достоїнств і недоліків; - знання власних інтересів; - бачення розвитку особистої кар'єри. | <ul style="list-style-type: none"> • Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: <ul style="list-style-type: none"> - недостатнє знання цілей і стратегії організації; - формалізм і скептицизм. |
| <i>Атестація персоналу</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. • Регулярність процесу. | <ul style="list-style-type: none"> • Існує небезпека задати занадто загальні критерії і одержати занадто загальні оцінки. |
| <i>Аналіз результатів роботи працівників</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечуються: <ul style="list-style-type: none"> - наочність і конкретність оцінок; - зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; - підвищується мотивація працівників до ефективної праці. | <ul style="list-style-type: none"> • Неможливо застосовувати до топ-персоналу. |
| <i>Аналіз посадових інструкцій</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якість працівника. | <ul style="list-style-type: none"> • Важко оцінити, яку роботу працівник виконуватиме в майбутньому. |
| <i>Експертна оцінка незалежного консультанта</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Консультант дає оцінку на основі: <ul style="list-style-type: none"> - глибокого розміщення цілей і стратегії навчання; - спеціальних професійних знань і досвіду. | <ul style="list-style-type: none"> • Запас знань консультанта по організації обмежений. |
| <i>Психологічна оцінка</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечується: <ul style="list-style-type: none"> - зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; - безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; - висока точність оцінки персоналу працівників; - індивідуальний підхід до працівників. | <ul style="list-style-type: none"> • Високі витрати. • Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах. |

При виборі форм і видів навчання, враховуються побажання працівників, щодо їх підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації. Працівники проходять підготовку в тому випадку, коли вони здобувають певну професію вперше. До перепідготовки вдаються тоді, коли потрібно розширити

професійний профіль працівника, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу, що стосується попередньої професії. Підвищення рівня кваліфікації є доречним тоді, коли потрібно підвищити професійний рівень працівника за наявною професією.

В кожній організації має бути затверджений річний план навчання працівників, який повинен містити таку інформацію: ПІБ працівників (категорії посад працівників); теми навчання; зовнішнє (внутрішнє) навчання; періодичність навчання; терміни навчання; дата наступного (останнього) навчання.

Структура річного плану навчання персоналу організації відображена на рисунку 1.3.

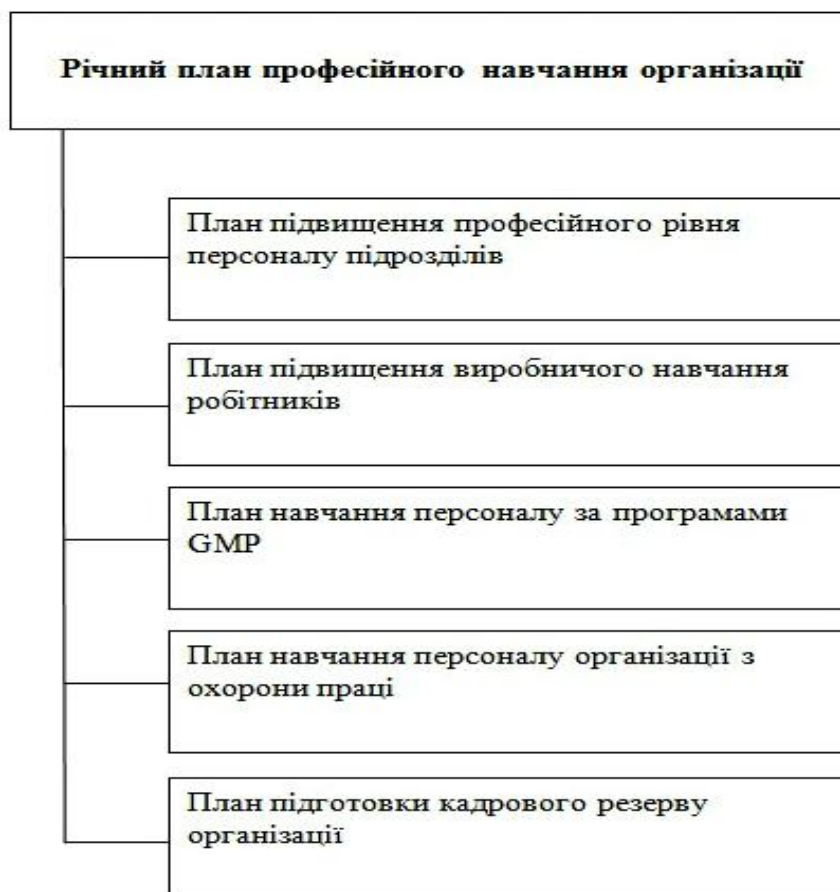


Рис.1.3. Структура річного плану навчання персоналу організації [10]

Розробка планів підготовки і перепідготовки здійснюється на основі формальних планів відповідних професій. Для вибору методики навчання персоналу, організація повинна максимально врахувати її вплив на аудиторію,

яка буде навчатися. Планування підготовки персоналу повинно бути спрямованим на повне розкриття здібностей кожного працівника.

Для працівників організації (керівників, спеціалістів і робітників) провідною формою довготривалого підвищення кваліфікації є п'ятирічний план, в якому підрозділяються планові задачі відповідно за кожним роком. Такий план будується на основі перспективних програм та бізнес-планів, які зможуть забезпечити ефективну підготовку персоналу протягом цих років.

Плани та програми навчання розробляють працівники організації, сфера діяльності яких відповідає темам програм навчання. Також, розробники програм мають досвід роботи, за даною темою, більше ніж 3 роки та демонструють високий рівень професіоналізму при виконанні своїх посадових обов'язків.

При розробці п'ятирічного плану використовується інформація, взята із статистичної звітності форми 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів», радикальних даних, обліку кількісного та якісного складу персоналу та балансового розрахунку додаткової потреби у професіоналах відповідної професії, протягом наступних п'яти років діяльності організації. Також, при складанні такого плану, визначається планова категорія працівників, які мають відношення до плану підвищення кваліфікації.

Для планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників, спеціалістів і робітників на менші терміни, організація створює річні плани, які базуються на конкретних вимогах в конкретний час і для конкретного працівника. Більш деталізоване планування має своє відображення у місячних планах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

У випадку самостійного навчання керівників та спеціалістів використовується індивідуальний план, який спрямований лише на виробничій діяльності та затверджується його наставником. Виконання плану контролюють наставник та фахівець з управління персоналом даної організації.

При підвищенні кваліфікації робітників розширюються та поглиблюються набуті ними знання на рівні вимог, які ставляться до

виробництва чи сфери послуг. Перед тим як планувати підвищення кваліфікації робітників, служба управління персоналом повинна визначити та проаналізувати потреби організації у відповідних кадрах та раціональність їх використання на робочому місці. Також потрібно врахувати рівень кваліфікації працівників, ефективність використання фонду робочого часу, розряди робіт та розряди робітників.

Навчальні плани для робітників створюються та затверджуються для виробничо-технічних курсів та курсів цільового призначення.

Перепідготовка робітників є доцільною тільки тоді, коли вони змінюють посаду, або прагнуть розширити свої знання, які необхідні для ефективного виконання роботи, яка не відповідає їхній професії.

При виборі місця навчання враховуються стан навчальної бази підприємства, можливості навчальних закладів регіону, види і форми навчання. В разі відсутності потрібних спеціалізованих навчальних закладів, підвищення рівня кваліфікації здійснюється безпосередньо в організації.

Вибір навчальної бази, повинен враховувати такі критерії: наявність ліцензії на здійснення відповідної освітньої діяльності; вартість та якість навчання; зручне територіальне розташування навчального закладу.

Планування обсягів фінансування навчання персоналу здійснюється за план-графіком. При цьому розраховуються середні розміри витрат на навчання одного учня за певними спеціальностями, професіями, видами та формами навчання, які були складені на час планування і прогностичних показників інфляції. Обсяги фінансування навчання залежать від: розміру заробітної плати викладачів; кількості канцелярських товарів; навчальних потреб.

Підсумком роботи на даному етапі є складений та затверджений вищим керівництвом організації детальний план професійного навчання персоналу організації.

Другий етап передбачає безпосереднє здійснення раніше складених для працівників організації планів навчання (рис. 1.4). Також, на цьому етапі

проявляються недоліки складених планів, що сприяє уникненню помилок у майбутньому.



Рис.1.4. Реалізація навчання персоналу організації [40]

Реалізація плану професійного навчання залежить, насамперед, від самого працівника організації. При цьому потрібно враховувати умови, які дають можливість реалізувати цей план. Також, реалізація плану професійного навчання залежить і від керівника організації, який формально і неформально оцінює роботу та потенціал кожного працівника.

В організаціях і в навчальних закладах створюються курси ділового призначення, курси опанування суміжних спеціальностей і професій, виробничо-технічні курси, індивідуально-бригадне учнівство.

Досить важливу роль, при підвищенні кваліфікації керівників та спеціалістів, відіграє стажування, яке дає змогу використати свої знання та досвід на практиці, займаючи конкретну посаду.

Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів необхідне для того, щоб вдосконалити їхні знання, вміння і навички, а також навчити управляти

сучасним виробництвом та пристосовуватися до навколишніх змін, які мають значний вплив на їхню трудову діяльність. Спеціалісти та керівники при цьому мають можливість покращити свої фахові навички в межах швидше набутої спеціальності за професійним спрямуванням їхньої діяльності [7].

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за відповідними формами, які можна схематично відобразити на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Форми підвищення кваліфікації робітників організації [16]

Перепідготовка робітників - це процес навчання, завдяки якому можна оволодіти іншою професією, коли робітник здобув первинну професійну підготовку.

Перепідготовка здійснюється на спеціальних курсах з відривом або без відриву від місця роботи. Така система має забезпечити відповідність між професійно-кваліфікаційною структурою робочих кадрів та досягненнями науки і технології, які впроваджуються у виробництво.

Структурний підрозділ професійного навчання персоналу організації забезпечує контроль за навчальним процесом та своєчасний початок занять.

Основні питання, які контролюються під час навчання персоналу:

- ведення необхідної документації щодо планування і обліку процесу навчання;
- виконання у повному обсязі навчальних програм і планів;
- дотримання вказаних термінів навчання;
- якість навчання персоналу;
- відвідування занять учнями [8].

Також, при цьому можуть застосовуватись такі методи контролю: відвідування занять для визначення рівня знань учнів; вивчення ділових якостей персоналу та надання необхідної допомоги; перевірка наявності документації, яка стосується планування та обліку процесу навчання; бесіди з викладачами, наставниками та учнями.

Навчальним закладом здійснюється організація професійного навчання, вибір методів і форм навчання. Контроль за якістю навчання здійснюють лише посадові особи, які наділені відповідними повноваженнями, при цьому до складу кваліфікаційної комісії включається представник організації, як замовник кадрів.

На третьому етапі здійснюється оцінка ефективності навчання персоналу.

Процедуру оцінки ефективності навчання персоналу організації має бути засновано на основі двох чинників внутрішніх (якісна оцінка персоналу) і зовнішніх (оцінка якості засобів забезпечення професійного навчання) (рис. 1.6).

Також, вона повинна відповідати таким вимогам:

- бути універсальною;
- бути низьковитратною (це стосується коштів, часу та використання людських ресурсів);
- забезпечувати легкість при здійсненні висновків щодо результатів праці;

- надавати можливість здійснення оцінки як на рівні системи так і на рівні окремої програми професійного навчання;
- бути доступною для розуміння [40].

| Оцінка | Показник | Можливий рівень показника | | |
|--|---|---------------------------|-----------|------------|
| | | незадов. | задов. | високий |
| Зона якісної оцінки | Рівень узгодженості навчальної програми, балів | 0-49 | 50-79 | 80-100 |
| | Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів | 0-49 | 50-79 | 80-100 |
| | Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів | 0-49 | 50-79 | 80-100 |
| Зона кількісної оцінки | Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, % | 0-29,9 | 30,0-49,9 | 50,0-100,0 |
| | Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, % | 0-0,39 | 0,40-1,29 | понад 1,30 |
| | Періодичність підвищення кваліфікації, років | понад 5 | 3-5 | 1-3 |
| Зона оцінки результат ивності | Коефіцієнт плинності перспективних працівників, % | понад 3,00 | 2,90-0,30 | 0-0,29 |
| | Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, % | 0-0,59 | 0,60-0,99 | понад 1,00 |
| | Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, % | 0-99 | 100-110 | понад 110 |

Рис.1.6. Картка якості професійного навчання персоналу організації [39]

Здійснювати оцінку за такою картою потрібно систематично і за певний проміжок часу (1 рік, 6 місяців, 3 місяці, 1 місяць).

При оцінці навчання персоналу використовуються індивідуальні картки обліку навчання працівників, які включають інформацію про :

- 1) кваліфікацію та освіту;
- 2) трудову діяльність і досвід роботи;

- 3) зовнішнє навчання (підвищення кваліфікації та інше зовнішнє навчання);
- 4) внутрішнє навчання (самостійне та програмне навчання);
- 5) атестацію;
- 6) викладацький статус.

Важливим чинником, під час оцінки результатів навчання, є якість виконання тих завдань, що прямо пов'язані із стратегічною метою організації. Приклад такого причинно-наслідкового зв'язку представлений на рис. 1.7.



Рис.1.7. Співвідношення завдань і результатів підвищення кваліфікації [43]

Отже, оцінка ефективності навчання персоналу дає змогу:

- визначити сильні та слабкі сторони програми навчання;
- оцінити якість організації навчання працівників;
- здійснити оцінку та порівняти чого більше навчилися працівники;

- розробити систему аналізу результатів навчання, яка дозволить закріпити нові методи роботи;
- вибрати кращу програму від попередніх.

Висновки, зроблені відповідно до результатів проведеної оцінки ефективності навчання персоналу, повинні бути поставлені в основу розробки стратегії управління персоналом організації в сегменті, що відповідає за нагромадження людського капіталу.

Висновки до I розділу

Підвищення конкурентоспроможності персоналу є процесом, до якого повинні прагнути і самі працівники, і організація, в якій вони працюють. Розвиток навиків і кваліфікації, набуття досвіду роботи відбувається об'єктивно і змінити можна тільки термін перебігу цього процесу. Тому для підвищення конкурентоздатності працівник повинен прагнути постійно розширювати свої знання і кваліфікацію.

Основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг. Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової

політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів.

Чинником забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика нового персоналу, яка виступає головним інструментом ефективного управління персоналом і ключовим моментом сертифікації кадрів вже на етапі відбору та підбору кадрів. Проведення регулярної діагностики не тільки нового персоналу, але й постійного дозволить визначати пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їх кар'єру, і , таким чином, сформувати у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій, що без сумніву буде сприяти зростанню конкурентоспроможності персоналу.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ ОСВІТИ БОРЩІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика установи

Відділ освіти Борщівської районної державної адміністрації є структурним підрозділом державної адміністрації та підпорядковується управлінню освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації (додаток Б). Відділ освіти включає такі структурні підрозділи:

- 1) централізована бухгалтерія, група централізованого господарського обслуговування, державна служба;
- 2) загальноосвітні навчальні заклади (I – III, I – II, I ступенів);
- 3) позашкільні навчальні заклади;
- 4) комунальна установа «Борщівський районний методичний кабінет».

Відділ освіти у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади запобігання і протидії корупції», «Про доступ до публічної інформації», «Про освіту», «Про загальну середню освіту», постановою Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2012 р. №887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації», актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами та іншими нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, голови районної державної адміністрації, актами відповідних органів місцевого самоврядування, положеннями про відділ освіти та іншими документами.

Як зазначено в Положенні про відділ освіти, основними завданнями відділу освіти є:

- 1) реалізація державної політики в галузі освіти з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища району;
- 2) створення умов для реалізації гарантованого Конституцією України права громадян на отримання повної загальної середньої освіти;
- 3) здійснення управління навчальними закладами, що знаходяться в межах відповідної території і належать до сфери управління державної адміністрації та координація діяльності цих навчальних закладів;
- 4) аналіз стану освіти в районі, прогнозування та розроблення районної програми розвитку освіти, організація виконання зазначеної програми;
- 5) організація навчально-методичного і кадрового забезпечення навчальних закладів, підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- б) контроль за дотриманням законодавства з питань освіти, державного стандарту загальної середньої освіти всіма загальноосвітніми навчальними закладами, розташованими на території району;
- 7) участь в розробленні та реалізації варіантної складової змісту загальної середньої освіти;
- 8) проведення ліцензування та атестації загальноосвітніх навчальних закладів, розташованих на території району, оприлюднення результатів ліцензування та атестації;
- 9) забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав учасників навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах [2].

Відділ освіти відповідно до покладених на нього завдань:

- здійснює керівництво над роботою навчальних закладів;
- визначає потребу в навчальних закладах;
- контролює виконання вимог щодо навчання всіх дітей шкільного віку в загальноосвітніх закладах;
- сприяє навчально-методичному, фінансовому та матеріально-технічному забезпеченню загальноосвітніх навчальних закладів;

- проводить в установленому порядку конкурси, олімпіади та інші змагання серед учнів, виконавців центрів дитячої та юнацької творчості;
- організовує підготовку навчальних закладів до нового навчального року, зокрема до роботи у осінньо-зимовий період, проведення поточного та капітального ремонту приміщень;
- забезпечує оперативний контроль за збереженням існуючої мережі загальноосвітніх навчальних закладів, введення у дію їх нових приміщень, навчально-методичними посібниками, підручниками;
- погоджує проекти будівництва загальноосвітніх навчальних закладів, сприяє їх раціональному розміщенню, контролює використання капітальних вкладень та залучених коштів;
- вносить пропозиції щодо обсягу бюджетного фінансування загальноосвітніх навчальних закладів та установ освіти, які перебувають у комунальній власності;
- контролює залучення коштів підприємств, установ, організацій та з інших джерел для задоволення матеріально-побутових потреб учнів [52].

У процесі виконання завдань, відділ освіти взаємодіє з іншими підрозділами державної адміністрації та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян, розташованими на відповідній території, одержує від них в установленому порядку інформацію, документи, статистичні дані та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань.

Начальник відділу освіти:

- 1) здійснює керівництво діяльністю відділу, забезпечує виконання покладених на відділ завдань, визначає посадові обов'язки і ступінь відповідальності його працівників;
- 2) представляє інтереси району в галузі освіти у відносинах з юридичними та фізичними особами;

- 3) подає на затвердження голови районної державної адміністрації проект кошторису доходів і видатків, вносить пропозиції щодо граничної чисельності та фонду оплати праці працівників відділу;
- 4) затверджує положення про підрозділи і служби відділу, функціональні обов'язки його працівників;
- 5) розпоряджається коштами, які виділяються на утримання відділу;
- 6) відкриває рахунки у банках України, має право першого підпису;
- 7) планує роботу відділу і аналізує стан її виконання;
- 8) видає у межах компетенції відділу накази, організовує і контролює їх виконання;
- 9) затверджує договори про співробітництво, взаємовідносини з навчальними закладами, науковими установами зарубіжних країн, міжнародними організаціями, фондами тощо;
- 10) призначає на посаду і звільняє з посади працівників відділу, керівників і педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти комунальної форми власності;
- 11) заохочує та накладає дисциплінарні стягнення на працівників відділу освіти, керівників і педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти [52].

Начальник відділу освіти має вищу освіту відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра. Має 5 років стажу за фахом в державній службі та досвід роботи щодо управління персоналом.

Відділ освіти є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

У відділі освіти Борщівської РДА за 2015-2016 рр., згідно штатних розписів 54 особи (працівників відділу освіти та його структурних підрозділів, а саме працівників централізованої бухгалтерії – 28 осіб, групи обслуговування – 5 осіб, апарату відділу – 3 особи, рай методкабінету – 18 осіб) обслуговувало 58 загальноосвітніх навчальних закладів (6 загальноосвітніх навчальних закладів І

ступеня, 24 загальноосвітні навчальні заклади I-II ступенів, 19 загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів, 9 навчально-виховних комплексів «школа-сад»), 4 позашкільні та 35 дошкільних навчальних закладів, які перебувають у комунальній власності районної ради, міської, селищних та сільських рад.

Плинність педагогічних кадрів в Борщівському районі наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Плинність педагогічних кадрів в Борщівському районі станом на 01.10.2016 [52]

| Всього працівників ЗНЗ | | Звільнились за період 01.10.2015 – 01.10.2016 |
|-------------------------|------|--|
| Директорів | 52 | 2 |
| Заступників директорів | 59 | 4 |
| Вчителів | 1129 | 92 |
| Вихователів | 21 | 2 |
| Педагогів-організаторів | 49 | 3 |
| Практичних психологів | 36 | 6 |
| Соціальних педагогів | - | - |

Плинність кадрів за період 2015-2016 років склала 109 осіб, з них у зв'язку з виходом на пенсію -18 осіб, пенсією за вислугою років – 9 осіб, переходом в іншу школу – 18 осіб, виїздом за кордон – 7 осіб, переходом на іншу роботу – 23 особи, з інших причин – 34 особи.

Відділ освіти Борщівської РДА забезпечує дотримання на місцях, встановлених чинним законодавством, режимів праці й відпочинку для працівників галузі [21].

Для регулювання режиму праці та відпочинку:

- забезпечено спрямування діяльності органів управління освітою, керівників закладів освіти та створення умов для безумовної реалізації прав громадян на освіту;

- забезпечено дотримання на місцях встановлених чинним законодавством норм тривалості робочого часу і відпочинку;
- забезпечено контроль за застосуванням у галузі надурочних робіт, допускаючи їх лише у випадках і порядку передбачених чинним законодавством.

Для працівників відділу освіти райдержадміністрації встановлений п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями – суботою і неділею. Тривалість робочого часу працівників 40 годин на тиждень (за винятком випадків передбачених чинним законодавством України).

У випадках, передбачених статтею 56 КЗпП України, окремим працівникам на їх прохання може встановлюватися неповний робочий день чи тиждень з оплатою праці пропорційно відпрацьованому ними часу [23].

Черговість надання працівникам щорічної основної і додаткової відпусток устанавлюється графіком відпусток, який затверджується начальником відділу освіти райдержадміністрації і погоджується з профспілковим комітетом. Графік відпусток складається на кожний календарний рік не пізніше 5 січня поточного року і доводиться до відома всіх працівників.

Оплата праці працівникам освіти проводиться на підставі посадових окладів, відпрацьованого часу, умов доплат і премій. Посадові оклади визначаються відповідно до присвоєного працівникові розряду. Підпрацівникам оплата також здійснюється по розрядах, але розряди обов'язково відповідають присвоєній категорії при проведенні атестацій. Умови доплат педагогам мають свої особливості, вони пов'язані з якісними показниками навчання і обсягом фактично здійсненої роботи.

При відділі освіти є працівники, що отримують заробітну плату як державні службовці. Таких працівників є троє, це начальник відділу освіти та два головні спеціалісти. Заробітна плата державних службовців складається з посадового окладу, доплат за ранг і вислугу років та премій за напруженість у роботі.

Для решти працівників освіти основними документами по нарахуванню заробітної плати є «Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівникам освіти» № 102 від 15.04.93 року, затверджена Міністерством Освіти та Науки України. Згідно з цими документами заробітна плата працівникам освіти нараховується по шкалі тарифних розрядів в залежності від зайнятої посади та інших умов [23].

Так педагогічним працівникам заробітна плата нараховується за кількість відпрацьованих педагогічних годин (норма тижневого навантаження 18 годин) по встановленій тарифній ставці, яка залежить від педагогічної категорії (спеціаліст, спеціаліст II категорії, спеціаліст I категорії, спеціаліст вищої категорії). Ці категорії встановлені педагогам по наслідках атестації, але визначальними умовами є стаж роботи, підвищення кваліфікації на курсах, набутий досвід викладацької роботи [24].

Згідно зі ст. 57 Закону України «Про освіту», працівникам освіти передбачена обов'язкова виплата коштів на оздоровлення, при використанні щорічної відпустки в розмірі місячної тарифної ставки. Є інші доплати, які стимулюють наполегливу працю педагога. Це доплати за підготовку учнів-переможців обласних конкурсів, ведення гуртової роботи.

Таким чином існуюча система нарахування заробітної плати педагогічним працівникам стимулює їх належну працю по навчанню підростаючого покоління до майбутнього дорослого життя.

Дещо інші умови нарахування заробітної плати працівникам молодшого обслуговування персоналу (МОП). Сюди відносяться прибиральники приміщень. Працівники кухні, завгоспи, сторожі, водії шкільних автобусів, оператори газових котелень, працівники по ремонту обладнання приміщень та інші. Їхня заробітна плата складається з тарифної ставки, що передбачається штатним розписом та можливих доплат за виконання робіт по суміщенню. При економії фонду оплати праці даній категорії працівників, в кінці року, проводиться виплата щорічної винагороди передбаченої колективною угодою.

Склад фонду оплати праці працівників відділу освіти Борщівської РДА наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад фонду оплати праці по всіх структурних підрозділах відділу освіти Борщівської РДА за 2016 р. [52]

| Назва показників | За період з початку року, тис.грн. | | | |
|---|------------------------------------|---------|--------|-------|
| | ЦБ, ГГО, ДС | ЗОШ | ПНЗ | РМК |
| ФОП штатних працівників усього | 1038,8 | 41665,4 | 1014,7 | 916,4 |
| Фонд основної ЗП | 573,2 | 14942,6 | 666,3 | 575,1 |
| Фонд додаткової ЗП | 422,5 | 24940,6 | 303,2 | 303,1 |
| з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 235,9 | 19094,3 | 170,3 | 159,3 |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 19,6 | 147,3 | 9,0 | 47,4 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати | 43,1 | 1782,2 | 45,2 | 38,2 |
| з них: матеріальна допомога | 43,1 | 1782,2 | 45,2 | 38,2 |
| оплата за невідпрацьований час | 76,6 | 5619,5 | 119,4 | 96,1 |

Посадові оклади визначаються відповідно до присвоєного працівникові розряду. Умови доплат педагогам мають свої особливості, вони пов'язані з якісними показниками навчання і обсягом фактичного здійснення роботи.

При досягненні вчителем високої майстерності, що позначається на якості навчального процесу та вдосконалення викладацької методики, таким

вчителям надається звання «старший вчитель», «вчитель-методист» з відповідною доплатою до тарифної ставки.

Вагомою стимулюючою доплатою вчителям є доплата за вислугу років. Педагогічний стаж являє собою сумарну тривалість трудової діяльності працівників в освітніх закладах на посадах, пов'язаних з навчальним процесом. Його правильний підрахунок набуває особливого значення у зв'язку з тим, що сума, яку педагогічні працівники отримують за свою роботу, зростає пропорційно тривалості педагогічного стажу — адже для таких працівників чинним законодавством передбачені щомісячні надбавки за вислуги років.

Порядок виплати надбавок за вислугу років педагогічним та науково-педагогічним працівникам навчальних закладів і установ освіти, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2001 р. № 78 (далі — Порядок № 78). Дія зазначеного Порядку поширюється на працівників, зазначених в Переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 р. № 963 (далі — Перелік № 963), і на яких поширюються умови оплати праці працівників навчальних закладів і установ освіти [52].

Відповідно до п. 1 Порядку № 78 педагогічним та науково-педагогічним працівникам навчальних закладів і установ освіти виплачуються щомісячні надбавки за вислугу років у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної роботи в таких розмірах:

- понад 3 роки -10 %;
- понад 10 років -20 %;
- понад 20 років - 30 %.

У відділі освіти Борщівської РДА переважна більшість працівників має педагогічний стаж більше 20 років.

Основним документом для визначення стажу педагогічної роботи є трудова книжка, а також інші документи, які відповідно до законодавства підтверджують стаж роботи. Розмір надбавки за вислугу років змінюється з наступного місяця, за тим, в якому виникло таке право, якщо документи,

необхідні для своєчасного та правильного розрахунку стажу, знаходяться в навчальному закладі чи установі освіти, або з дня подання працівником таких документів.

Таблиця 2.3

**Розподіл працівників за стажем педагогічної роботи
за 2015-2016 рр. [52]**

| Відпрацьовані роки | Число працівників, які мають стаж | |
|--------------------|-----------------------------------|------|
| | 2015 | 2016 |
| до 3 | 150 | 142 |
| 3-10 | 195 | 179 |
| 10-20 | 264 | 259 |
| 20 і більше | 520 | 515 |

Посадові оклади директорів шкіл та їх заступників, також підлягають підвищенню, залежно від стажу роботи.

Крім цієї доплати проводиться доплата за:

- роботу в нічний час – до 40%;
- перевірку зошитів – 5-20%;
- класне керівництво – 10-25%;
- завідування кабінетом – 10-13%;
- завідування майстернею – 15-20%;
- завідування бібліотекою – 5-15% [52].

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2004 року №1096 «Про встановлення розміру доплати за окремі види педагогічної діяльності» з 1 січня 2001 року затверджено розмір доплати за окремі види педагогічної діяльності для працівників навчальних закладів.

Доплата педагогічним працівникам за проведення позакласної роботи з фізичного виховання здійснюється в таких розмірах : за наявності кількості класів (класів-комплектів) від 10 до 19 – 10% посадового окладу (ставки заробітної плати); від 20 до 29 – 20%; 30 і більше – 30-40%.

Доплати працівникам, які відповідають за ведення діловодства і бухгалтерського обліку, здійснюється у розмірі 10% посадового окладу (ставки заробітної плати).

Зазначені доплати встановлюються згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. №1298 «Про сплату праці працівників на основі єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери».

До умов оплати праці спеціалістів апарату управління, методистів слід відзначити можливість вести платну викладацьку роботу у межах свого робочого часу, але не більше 6,5 годин на тиждень. Працівникам методичного кабінету та централізованої бухгалтерії штатним розписом передбачена доплата за напруженість у відсотках до посадового окладу, залежно від посади та умов виконання роботи.

Таким чином оплата праці працівникам районного відділу освіти здійснюється відповідно з прийнятими державними нормативними документами, що діють на всій території України в галузі освіти і направлена на стимулювання праці освітян.

2.2. Аналіз організації професійної підготовки та перепідготовки персоналу установи

Наука є особливою формою людської діяльності, яка потребує постійного розвитку. Саме тому працівникам відділу освіти Борщівської РДА потрібно завжди слідкувати за інноваціями в даній сфері, тобто підвищувати рівень своєї кваліфікації.

Підвищення професійної майстерності та рівня кваліфікації педагогів відбувається за допомогою внутрішньо-шкільної системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

Для кожного педагога обов'язковим є підвищення кваліфікації, яке має проходити раз на 5 років. Педагоги підвищують рівень кваліфікації у закладах післядипломної освіти та відповідних факультетах вищих навчальних закладів, проходять курси, які стосуються їхнього напрямку діяльності.

Курси – одна із форм підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, загальної культури освітян, формування методологічної та теоретичної компетентності педагогічних працівників, поглиблення фахових знань, формування вмінь використання інноваційних освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій; стимулювання творчого потенціалу освітян [15].

У 1972 році, для того щоб якось стимулювати працівників освіти до підвищення рівня своєї кваліфікації і досягнення високих результатів у навчанні та вихованні школярів, було запроваджено атестацію педагогічних кадрів. Атестація педагогічних кадрів являє собою постійний безперервний процес, оскільки після закінчення кожного атестаційного періоду починається наступний. Вона дає можливість визначити наскільки працівники відповідають вимогам, які ставляться до відповідної посади та чи доцільно присвоювати більш високий кваліфікаційний рівень [31].

Перед атестацією, кожен працівник освіти проходить курси підвищення кваліфікації. Для проходження курсів складається план, який включає в себе компоненти теоретичного і практичного змісту. Навчально-методичний план забезпечує варіативність та індивідуальну спрямованість змісту на підвищення рівня кваліфікації освітян.

Курси для керівних і педагогічних кадрів закладів освіти Борщівського району проводяться у Тернопільському обласному комунальному інституті післядипломної педагогічної освіти.

Підвищення кваліфікації працівників освіти впродовж 2015-2016 рр. відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів закладів освіти в ОКІШПО за 2015- 2016 рр. [52]

| Посада | Форма навчання | | | |
|---|----------------|------|-------------|------|
| | Очна | | Очно-заочна | |
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| Завідувачі дошкільних навчальних закладів | - | - | 8 | 3 |
| Завідувачі навчально-виховних комплексів | - | - | - | 1 |
| Вихователі дошкільних навчальних закладів (вища освіта) | - | - | 8 | 4 |
| Вихователі дошкільних навчальних закладів (середня спеціальна освіта) | - | - | 8 | 2 |
| Музичні керівники дошкільних навчальних закладів | - | - | 1 | 2 |
| Директори загальноосвітніх навчальних закладів | - | 1 | 4 | - |
| Заступники директорів з навчально-виховної і виховної роботи | 1 | - | 4 | - |
| Заступники директорів з виховної роботи | - | - | 3 | 2 |
| Заступники директорів з навчально-виховної роботи | - | - | 4 | 4 |
| Педагоги-організатори | - | 2 | 2 | - |
| Шкільні бібліотекарі | - | - | 1 | 1 |
| Вихователі шкіл-інтернатів | - | - | - | 1 |
| Вихователі груп продовженого дня | - | - | 1 | 2 |
| Вчителі дошкільних навчальних закладів | - | - | - | 1 |
| Вчителі початкових класів | 5 | 2 | 12 | 9 |
| Вчителі фізичної культури | 1 | - | 4 | 1 |
| Вчителі трудового навчання, технологій та креслення | - | - | 4 | - |
| Вчителі основ здоров'я | - | - | 2 | 1 |
| Вчителі християнської етики (1-й рік навчання) | 1 | 1 | - | 2 |
| Вчителі англійської мови | 4 | - | 1 | 3 |

(продовження табл. 2.4)

| | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Вчителі німецької мови | 2 | - | 2 | 2 |
| Вчителі німецької і англійської мов | - | - | 1 | - |
| Вчителі фізики та астрономії | - | - | 1 | 4 |
| Вчителі фізики та інформатики | - | - | 1 | 1 |
| Вчителі фізики і математики | - | - | 2 | - |
| Вчителі математики, інформатики | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Вчителі математики | 1 | - | 4 | 1 |
| Вчителі географії, економіки, екології | - | 1 | 3 | 4 |
| Вчителі біології та природознавства | - | - | 2 | - |
| Вчителі географії, економіки, екології | - | - | 2 | - |
| Вчителі біології та хімії | - | 3 | 2 | 4 |
| Вчителі суспільствознавчих дисциплін та історії | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Вчителі української мови і літератури | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Вчителі української мови і літератури, світової літератури | - | - | 2 | 1 |
| Вчителі світової літератури | - | - | 2 | - |
| Вчителі «Захисту Вітчизни» | - | - | - | 2 |
| Всього | 19 | 14 | 98 | 67 |

За 2015 рік в ОКІППО, підвищили рівень своєї кваліфікації 117 педагогічних працівників, з них на очній формі навчання - 19 осіб, очно-заочній - 98 осіб. У 2016 році кількість педагогів, які підвищували рівень своєї кваліфікації, значно зменшилась, порівняно із попереднім, і становила 81 особу (на очній формі навчання навчалось 14 осіб, на очно-заочній - 67 осіб).

В Авторських творчих майстернях проходили навчання 8 педагогічних працівників (1 директор, 5 вчителів, 2 вихователі).

Протягом 2015-2016 рр., методисти відділу освіти (4 особи) проходили курси у Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти

Державного вищого навчального закладу Університету менеджменту освіти НАПН України [52].

Проходячи курси, методичні працівники відвідували практичні заняття та майстер-класи, брали участь у круглих столах. Такі курси допомогли використати набуті знання на практиці та вдосконалити діяльність методичних служб в умовах інноваційного розвитку регіону.

На сьогоднішній день, з точки зору «простота - проведення - результат», атестація є найефективнішим та найрозповсюдженішим методом оцінки персоналу. Результати даної оцінки використовуються комісією при винесенні певного заключного рішення по кожному працівнику.

Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

Атестація педагогічних працівників навчальних закладів є обов'язковою і для її організації та проведення у навчальних закладах щороку до 20 вересня створюються атестаційні комісії I, II і III рівнів, які мають таку ієрархічну структуру: 1) головні, які створені на рівні області; 2) районні, яка створюються на рівні відділу освіти; 3) атестаційні комісії, які створюються в межах шкіл і складаються з їх педагогічних працівників.

Атестаційні комісії усіх рівнів створюються у складі: голови, заступника голови, секретаря, членів атестаційної комісії. Головою атестаційної комісії є керівник (заступник керівника) навчального закладу. Про створення атестаційної комісії та затвердження її складу видається наказ.

Кількість членів атестаційної комісії не може бути меншою п'яти осіб (абзац другий пункту 2.6 розділу II із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту №1473 від 20.12.2011).

Атестаційні комісії усіх рівнів формуються з педагогічних працівників навчальних закладів, працівників відповідних органів управління освітою, представників відповідних профспілкових органів, методичних та

психологічних служб. До складу атестаційних комісій також можуть входити представники наукових та інших установ, організацій об'єднань громадян (за згодою).

Атестаційні комісії усіх рівнів створюються на один рік до формування нового складу атестаційної комісії. Персональний склад атестаційних комісій протягом року може змінюватися.

Педагогічні працівники, які входять до складу атестаційної комісії, атестуються на загальних підставах та не беруть участі у голосуванні щодо себе. Якщо кількість педагогічних працівників навчального та іншого закладу становить менш як 15 осіб, їх атестація проводиться атестаційними комісіями I рівня, визначеними відповідним органом управління освітою, або атестаційними комісіями II рівня.

Процес проведення атестації працівників відділу освіти відображено на рисунку 2.1.

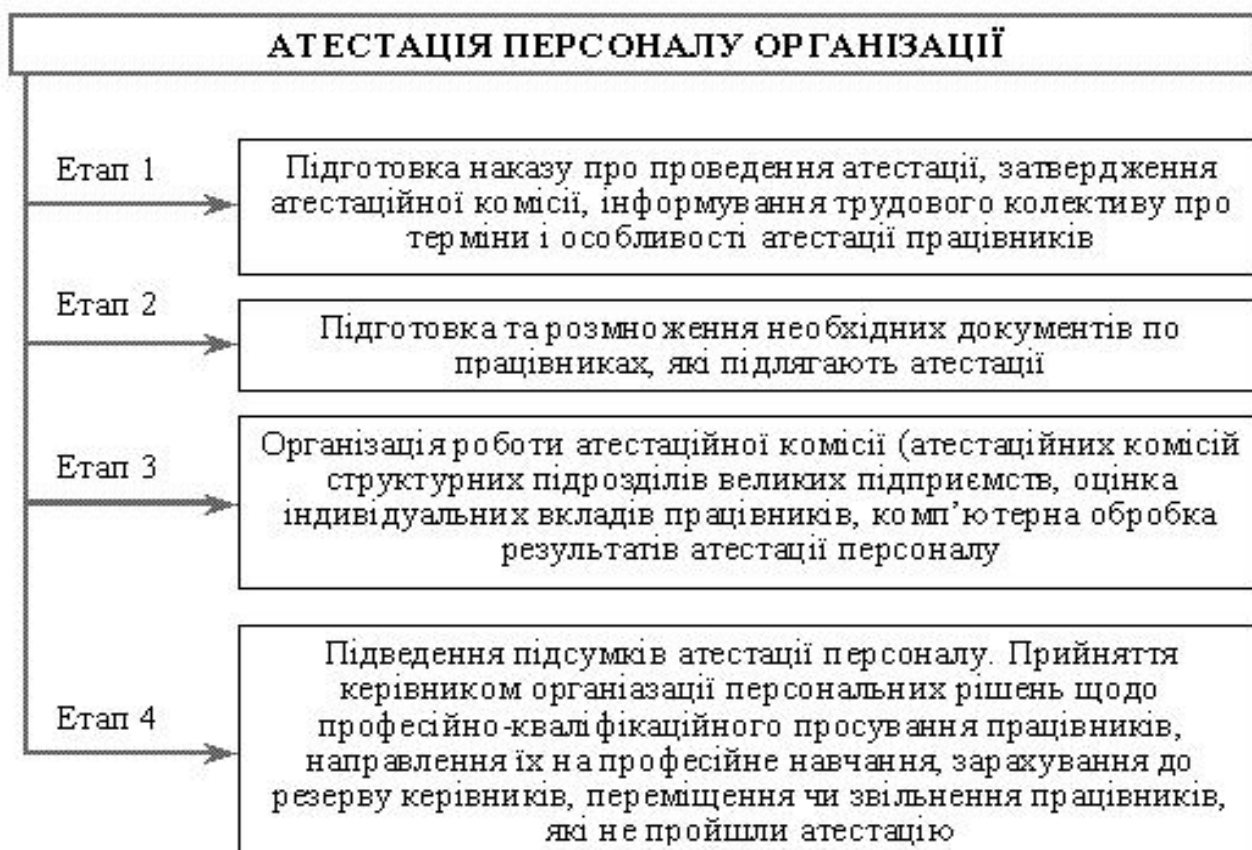


Рис. 2.1. Основні етапи проведення атестації у державних організаціях [12]

Після проходження атестації встановлюються такі категорії, як: «спеціаліст вищої категорії», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст». Також присвоюються такі звання, як: учитель, учитель-методист, педагог-організатор, педагог-організатор-методист та ін.

Кваліфікаційна категорія «спеціаліст» присвоюється педагогічним працівникам з повною вищою освітою, діяльність яких характеризується: здатністю забезпечувати засвоєння учнями навчальних програм; знанням основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології; знанням теоретичних основ та сучасних досягнень науки з предмета, який вони викладають; використанням інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових освітніх ресурсів у навчально-виховному процесі; вмінням вирішувати педагогічні проблеми; вмінням установлювати контакт з учнями (вихованцями), батьками, колегами по роботі; додержанням педагогічної етики, моралі.

Кваліфікаційна категорія «спеціаліст другої категорії» присвоюється педагогічним працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією «спеціаліст», та які постійно вдосконалюють свій професійний рівень; використовують диференційований та індивідуальний підхід до учнів; володіють сучасними освітніми технологіями, методичними прийомами, педагогічними засобами, різними формами позаурочної (позанавчальної) роботи та їх якісним застосуванням; застосовують інноваційні технології у навчально-виховному процесі; знають основні нормативно-правові акти у галузі освіти; користуються авторитетом серед колег, учнів та їх батьків.

Кваліфікаційна категорія «спеціаліст першої категорії» присвоюється педагогічним працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією "спеціаліст другої категорії", та які використовують методи компетентнісно-орієнтованого підходу до організації навчального процесу; володіють технологіями творчої педагогічної діяльності з урахуванням особливостей навчального матеріалу і здібностей учнів; впроваджують передовий педагогічний досвід; формують навички самостійно

здобувати знання й застосовувати їх на практиці; уміють лаконічно, образно і виразно подати матеріал; вміють аргументувати свою позицію та володіють ораторським мистецтвом.

Кваліфікаційна категорія «спеціаліст вищої категорії» присвоюється працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією «спеціаліст першої категорії», та які володіють інноваційними освітніми методиками й технологіями, активно їх використовують та поширюють у професійному середовищі; володіють широким спектром стратегій навчання; вміють продукувати оригінальні, інноваційні ідеї; застосовують нестандартні форми проведення уроку (навчальних занять); активно впроваджують форми та методи організації навчально-виховного процесу, що забезпечують максимальну самостійність навчання учнів; вносять пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в навчальному закладі.

Працівникам апарату управління відділу освіти Борщівської РДА після проходження атестації присвоюються ранги.

Кількість атестованих педагогічних працівників за 2015р. і 2016 р. відображена у таблиці 2.5 і таблиці 2.6.

Впродовж 2015 року було атестовано 1616 педагогічних працівників, з них: 1351 особа - працівники шкіл, 178 осіб – дошкільних навчальних закладів, 69 осіб – позашкільних навчальних закладів, 18 осіб – районного методичного кабінету.

Таблиця 2.5

**Атестація педагогічних працівників у Борщівському
районі за 2015 рік [52]**

| Заклади та установи освіти | Категорія педпрацівників | Всього працює педагогічних працівників даної категорії у 2014/2015н.р. | Атестовано у 2015 році | |
|----------------------------|--|--|------------------------|-------------|
| | | | Кількість | У відсотках |
| ЗНЗ | - директори | 58 | 19 | 33 |
| | - заступники директорів | 59 | 17 | 29 |
| | - вчителі | 1129 | 193 | 17 |
| | - вихователі | 21 | 3 | 14 |
| | - педагоги-організатори | 49 | 6 | 12 |
| | - практичні психологи/соціальні педагоги | 35 | 4 | 11 |
| ДНЗ | - завідувачі | 35 | 11 | 31 |
| | - вихователі-методисти | - | - | - |
| | - вихователі | 115 | 14 | 12 |
| | - музичні керівники | 22 | - | - |
| ПНЗ | - інструк. з фізкульт. | 6 | - | - |
| | - директори / заступники | 5 | 2 | 40 |
| | - методисти | 5 | 1 | 20 |
| РМК | - керівники гуртків | 59 | 4 | 7 |
| | - завідувачі | 3 | 1 | 33 |
| | - методисти | 15 | 2 | 13 |

За 2016 рік атестацію пройшли 1560 педпрацівників, з них : 1306 осіб – працівники шкіл, 188 осіб – працівники дошкільних навчальних закладів, 49 осіб – позашкільних навчальних закладів, 17 осіб – районного методичного кабінету.

Порівняно з 2015 у 2016 році кількість працівників, які проходили атестацію зменшилась на 56 осіб.

Проведення атестації педагогічних працівників Борщівського району відбувається відповідно до Закону України «Про освіту» (ст.54) та «Про загальну середню освіту» (ст. 27).

Таблиця 2.6

Атестація педагогічних працівників у Борщівському районі за 2016 рік [52]

| Заклади та установи освіти | Категорія педпрацівників | Всього працює педагогічних працівників даної категорії у 2015/2016н.р. | Атестовано у 2016 році | |
|----------------------------|---|--|------------------------|-------------|
| | | | Кількість | У відсотках |
| ЗНЗ | - директори | 57 | 15 | 26 |
| | - заступники директорів | 58 | 12 | 20,6 |
| | - вчителі | 1095 | 181 | 16,5 |
| | - вихователі | 17 | 4 | 23,5 |
| | - педагогі- організатори | 50 | 6 | 12 |
| | - практичні психологи/ соціальні педагоги | 29 | 3 | 10 |
| ДНЗ | - завідувачі | 35 | 7 | 20 |
| | - вихователі- методисти | 3 | - | - |
| | - вихователі | 107 | 17 | 15,8 |
| | - музичні керівники | 27 | - | - |
| | - інструк. з фізкульт. | 16 | - | - |
| ПНЗ | - директори / заступники | 5 | 1 | 20 |
| | - методисти | 5 | - | - |
| | - керівники гуртків | 39 | 2 | 5 |
| РМК | - завідувачі | 2 | - | - |
| | - методисти | 15 | 3 | 20 |

Оскільки навчанню освітян Борщівського району приділяється досить велика увага, то відповідно здійснюється контроль щодо ефективності його проходження.

2.3. Оцінка стану підвищення кваліфікації персоналу відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації

При формуванні кадрового потенціалу організації, враховуються різні чинники, які мають значний вплив на якісні (кваліфікаційний потенціал та професійні характеристики кожного працівника) та кількісні (професійно-кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи в організації, статевий і віковий склад) показники.

У відділі освіти Борщівської РДА у 2016 році, згідно штатних розписів нараховується 54 особи, з них 28 осіб – працівники централізованої бухгалтерії, 5 осіб – групи обслуговування, 18 осіб – райметодкабінету, 3 особи – апарату відділу.

Аналіз педагогічних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів Борщівського району включає такі позиції як:

- укомплектованість кадрами;
- професійний стаж;
- рівень кваліфікації;
- рівень курсової підготовки;
- статевий склад;
- вік працівників;
- рівень професійних можливостей та готовності до інноваційної діяльності.

Віковий склад педагогічних працівників відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Віковий склад педагогів Борщівського району
за 2015-2016 рр. [52]**

| Вік | Роки | |
|----------|------|------|
| | 2015 | 2016 |
| до 30 | 262 | 254 |
| 30-40 | 281 | 271 |
| 41-50 | 312 | 310 |
| 51-54 | 104 | 95 |
| 55-60 | 87 | 86 |
| понад 60 | 83 | 79 |

У відділі освіти за останні роки найбільшу частку складають працівники віком від 41 до 50 років, а найменшу – 60 років (рис. 2.2).

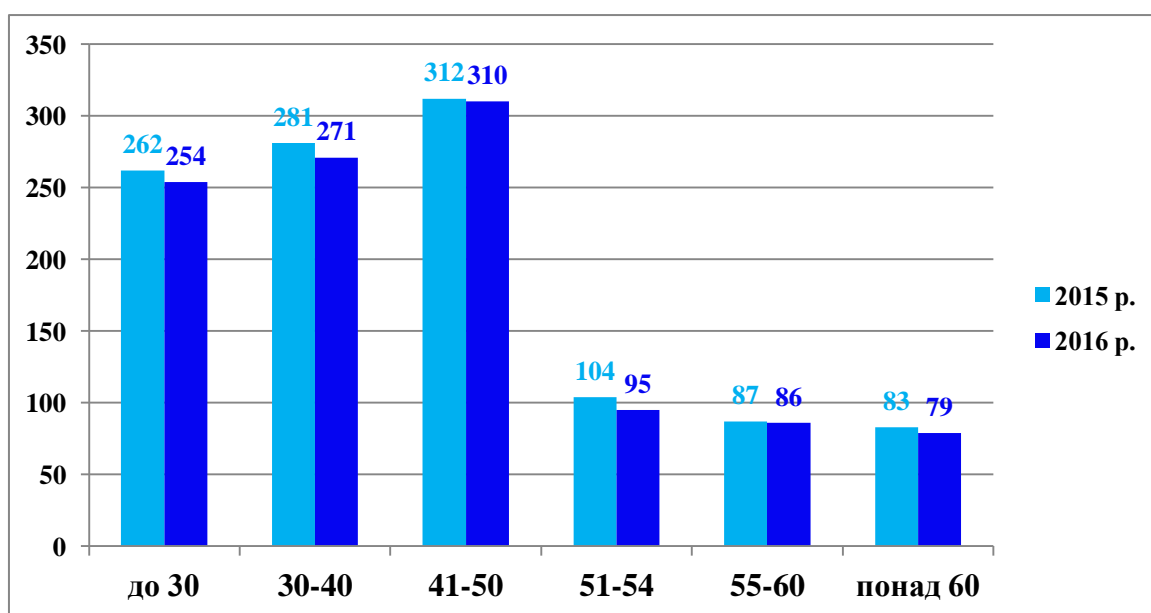


Рис. 2.2. Віковий склад педагогічних працівників за 2015-2016 рр. [52]

Професійно-кваліфікаційний рівень педагогічних кадрів відображений у таблиці 2.8.

Рівень кваліфікації педагогічних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів Борщівського району за 2015 -2016 рр. [52]

| Працівники | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|
| Всього педагогічних працівників загальноосвітніх шкіл | 1129 | 1095 |
| Вчителі : | 1059 | 1028 |
| - мають вищу кваліфікаційну категорію; | 303 | 313 |
| - мають I кваліфікаційну категорію; | 292 | 267 |
| - мають II кваліфікаційну категорію; | 111 | 115 |
| - спеціалісти. | 132 | 125 |
| Директори: | 52 | 51 |
| - I ст. | 9 | 8 |
| - I-II ст. | 24 | 24 |
| - I-III ст. | 19 | 19 |
| Заступники директорів I-II ст., I-III ст. | 18 | 16 |

Згідно даних таблиці видно, що протягом 2015-2016 рр. загальна чисельність педагогічних працівників зменшилась на 34 особи, з них 31 вчитель. Відповідно у 2016 році порівняно з 2015 зменшилось число вчителів, які мають I кваліфікаційну категорію (на 25 осіб) та зменшилась кількість спеціалістів на 7 осіб. Попри це збільшилось число вчителів, які мають II кваліфікаційну категорію (на 4 особи), з вищою категорією – на 10 осіб.

Впродовж 2015 та 2016 рр. у відділі освіти працювало 2 педагоги, які мають звання «заслужений вчитель», за досягнення значних успіхів у навчанні і вихованні учнівської молоді.

У 2015 році в загальноосвітніх навчальних закладах Борщівського району працювало 116 молодих спеціалістів, у 2016 їхня кількість зменшилась на 16 осіб. Також, протягом даного періоду, в результаті ефективного навчання, зменшилось число нефахівців на 3 особи (у 2015р. їх налічувалося 8 осіб).

Оскільки, працівники підвищують рівень кваліфікації та перекваліфікуються, то за останні 2 роки за індивідуальним планом навчалось 2 особи, здобували вищу освіту заочно у 2015 р. – 23 особи, а у 2016р. – 18 осіб.

Кваліфікаційний рівень вчителів за 2015 – 2016 рр. можна схематично відобразити за допомогою діаграм (рис.2.3., 2.4.)

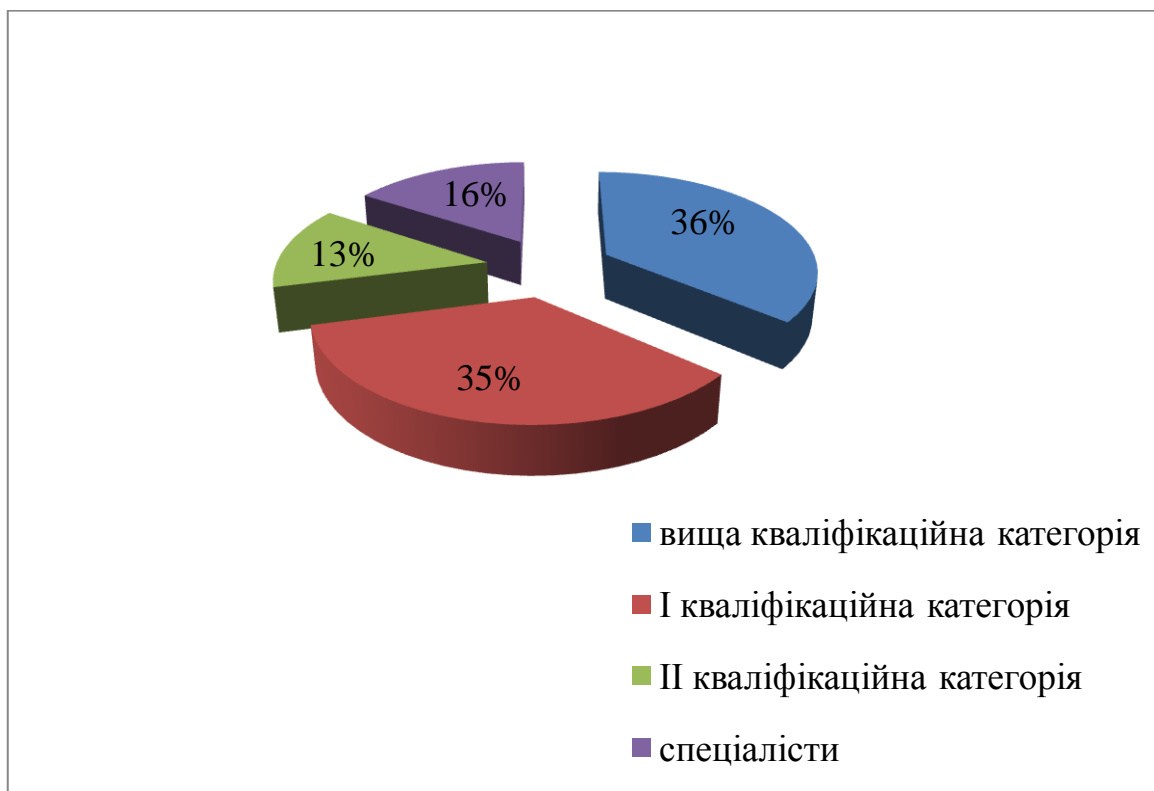


Рис. 2.3. Кваліфікаційний рівень вчителів за 2015 р. [52]

Дана діаграма показує, що найбільшу частку серед педагогічних працівників займають вчителі з вищою кваліфікаційною категорією (36%) та вчителі з I кваліфікаційною категорією (35%), а найменшу – з II другою кваліфікаційною категорією (16 %).

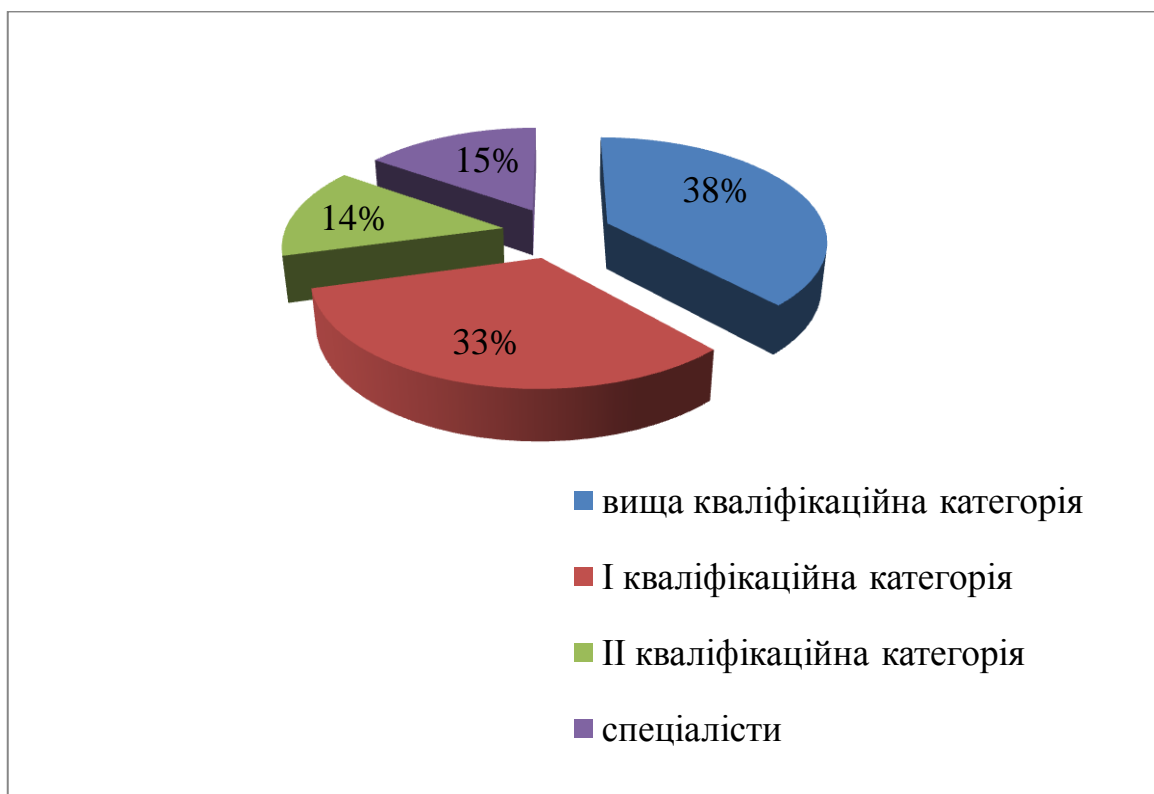


Рис. 2.4. Кваліфікаційний рівень вчителів за 2016 р. [52]

Порівняно з 2015 у 2016 році, частка педагогів з вищою категорією збільшилась на 2 %, а з I категорією зменшилась на 2%.

За 2 останні роки рівень кваліфікації працівників був стабільним, при цьому найбільшу частку педагогічних працівників займали висококваліфіковані кадри.

У 2015 році звання «старший вчитель» мають 17 осіб, Відмінники освіти України – 9, «вчитель-методист» - 1 особа. У 2016 році педагогічне звання «старший вчитель» було присвоєно 16 особам, «вчитель-методист» - 7 особам.

Звання «старший вчитель» присвоєне працівникам, які мали категорії «спеціаліст I категорії» або спеціаліст «вищої категорії», професійно виконували свою роботу та надавали педагогічну допомогу іншим педагогічним працівникам.

Звання «вчитель-методист» надається в тому випадку, коли вчитель досяг високого рівня професійної майстерності, яка проявляється через якість навчального процесу та вдосконалену викладацьку методику.

Відмінниками освіти України є ті працівники, які пропрацювали в даній галузі більше 10 років та досягли високих результатів у своїй трудовій діяльності.

Начальник відділу освіти за своєю спеціальністю є істориком і має 1 категорію (11 ранг), головні спеціалісти є вчителями української мови та літератури і мають вищу категорію (13 ранг) та звання «вчитель методист».

Завідувач комунальної установи «Борщівський районний методичний кабінет» за своєю спеціальністю є вчителем української мови і літератури та німецької мови, має звання «старший вчитель», вищу категорію.

Отже, рівень кваліфікації педагогічних працівників та працівників відділу освіти, загалом, є досить високим, що свідчить про ефективне навчання в процесі їхньої діяльності.

Висновки до II розділу

Основним показником визначення ефективності функціонування системи освіти є її якість. Якість освіти залежить від ефективності організації професійного навчання персоналу даної галузі.

Результати роботи працівників відділу освіти Борщівської РДА залежать від ефективності професійного навчання персоналу. Саме тому велика увага приділяється розробці методики навчання персоналу відділу.

Підготовка висококваліфікованих кадрів відділу, які мають здатність до професійного розвитку, творчої діяльності, освоєння різноманітних інформаційних технологій дозволить на вищому рівні виконувати свою діяльність. Сучасні педагоги повинні вміти швидко пристосовуватись до

теперішніх змін та нестандартно мислити, але це можливо лише тоді, коли вони мають високий рівень компетентності, який відображається в результатах їх праці.

Підвищення професійної майстерності та рівня кваліфікації педагогів Борщівського району відбувається за допомогою внутрішньо-шкільної системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

Курси, для керівних і педагогічних кадрів закладів освіти Борщівського району, проводяться у Тернопільському обласному комунальному інституті післядипломної педагогічної освіти.

Проходячи курси, методичні працівники мають можливість відвідувати практичні заняття та майстер-класи, брати участь у круглих столах. Такі курси допомагають використати набуті знання на практиці та вдосконалити діяльність методичних служб в умовах інноваційного розвитку регіону.

Основним методом оцінки професійної майстерності та рівня кваліфікації працівників відділу освіти є атестація.

РОЗДІЛ III
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ
ВІДДІЛУ ОСВІТИ БОРЩІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід професійного навчання персоналу

В умовах сучасної економіки особливу важливість набувають питання, пов'язані з потребою розвитку інноваційної моделі економіки, що, в свою чергу, неможливо без впорядкованої системи професійної освіти, підготовки та підвищення професійного рівня кадрів, які здатні працювати в умовах економіки знань, зокрема, активно створювати, застосовувати та постійно оновлювати свої знання. Адже саме постійне навчання відкриває перспективи безперервного розвитку як самого працівника, підприємства, так і держави загалом.

Якщо у минулому столітті обсяг знань збільшувався вдвічі кожні тридцять років, то зараз, за деякими оцінками, щороку знання оновлюються на 15 %. [10]. Внаслідок цього підвищуються вимоги суспільства до якості професійної освіти, постійно оновлюються технології навчання, змінюються економічні умови, в яких працюють вищі навчальні заклади, також загострюється конкурентна боротьба на ринку освітніх і наукових послуг та змінюється позиція держави відносно вищої освіти. Останні роки спостерігається така тенденція: чим освіченіша людина, тим більше виникає потреба постійно оновлювати свої знання. Це пояснюється як прагненням до кар'єрного зростання та попиту на таких працівників, підвищення рівня мобільності, до збільшення заробітної плати, так і особистісною мотивацією до розвитку.

Існує багато різних та часто суперечливих оцінок, щодо теперішнього стану й динаміки якості системи безперервної української освіти загалом і вищої освіти зокрема. Згідно даних з доповіді ООН [11] Україна посіла 83 місце серед 187 країн світу за індексом людського розвитку. Оскільки такі показники, як тривалість та рівень життя є досить низькими, то таку позицію Україна займає завдяки високому рівню освіти.

Таблиця 3.1

Вища освіта і професійна підготовка та її складові для України та розвинених країн світу за 2015 р. [37]

| Країна | Показники | Рейтинги (144 країни) | Значення показника (1-7) |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| Україна | Вища освіта і професійна підготовка | 40 | 4,9 |
| | Охоплено вищою освітою | 13 | 79,7% |
| | Якість системи освіти | 72 | 3,7 |
| | Професійне навчання персоналу | 92 | 3,8 |
| Великобританія | Вища освіта і професійна підготовка | 19 | 5,5 |
| | Охоплено вищою освітою | 36 | 61,9% |
| | Якість системи освіти | 23 | 4,6 |
| | Професійне навчання персоналу | 23 | 4,7 |
| США | Вища освіта і професійна підготовка | 7 | 5,8 |
| | Охоплено вищою освітою | 3 | 94,3% |
| | Якість системи освіти | 27 | 4,6 |
| | Професійне навчання персоналу | 14 | 5,0 |
| Німеччина | Вища освіта і професійна підготовка | 16 | 5,6 |
| | Охоплено вищою освітою | 37 | 61,7% |
| | Якість системи освіти | 12 | 5,2 |
| | Професійне навчання персоналу | 13 | 5,0 |

Проаналізувавши стан вищої освіти та професійної підготовки персоналу в світі та Україні (табл. 3.1), можна зробити такі висновки : в нашій державі

кількість працівників з вищою освітою кожного року зростає, проте якість освіти є досить низькою.

Україна у світовому рейтингу займає 13 місце, що наближає її до країн-лідерів, але це тільки кількісний показник. За рівнем якості освіти наша країна посідає 72 місце, адже вищу освіту прагне отримати кожен бажаючий, навіть із низьким рівнем базових знань (рис.3.1.).

В порівнянні з розвиненими країнами світу, такими як Великобританія та Німеччина, які займають менш рейтингові позиції за охопленням населення вищою освітою, але якість системи освіти є набагато вищою і тому реально характеризує рівень освіти саме цей показник.

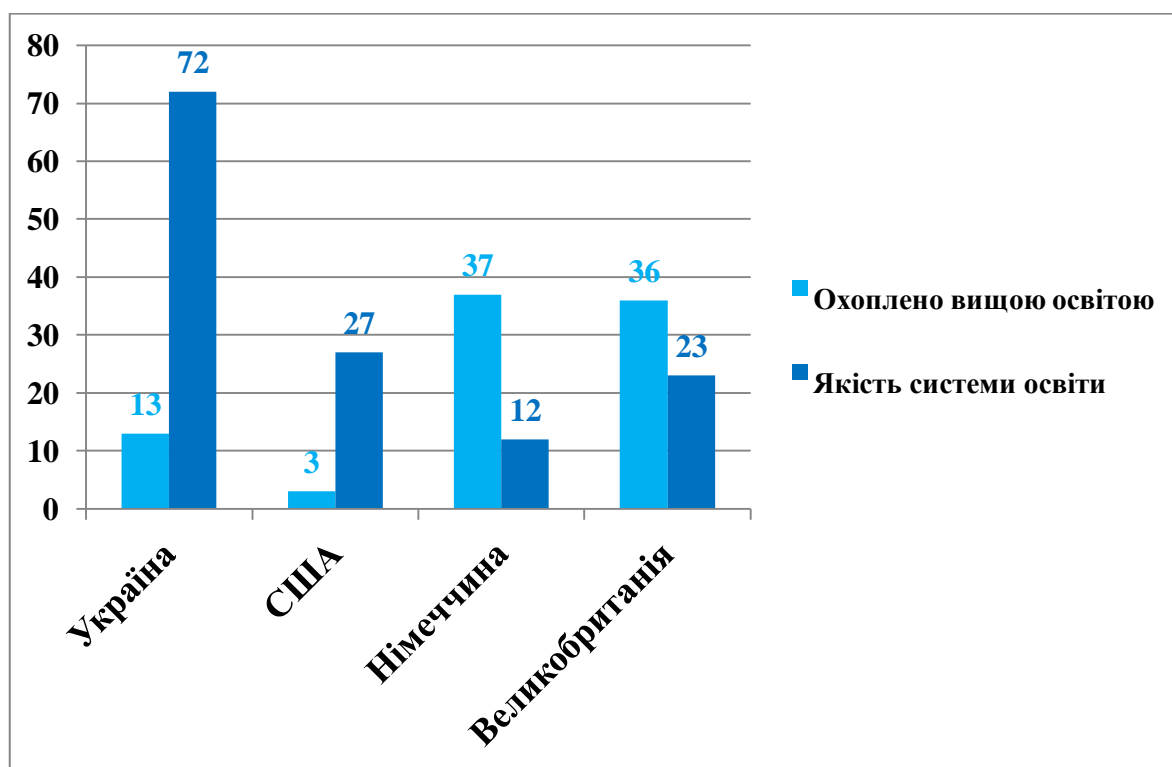


Рис. 3.1. Рейтинг країн за охопленням населення вищою освітою та якістю системи освіти за 2015 рік [37]

Негативними наслідками підвищення ступеня масовості вищої освіти є: знецінення та інфляція отримуваних кваліфікацій; відірваність від наукових досліджень, повільні темпи інтеграції в європейський і світовий інтелектуальний простір. Разом із швидким розширенням системи вищої освіти

пов'язуються такі проблеми, як знищення системи професійно-технічної освіти, нестача висококваліфікованих кадрів, зменшення можливостей для випускників ВНЗ знайти роботу за фахом, інфляція професійних та освітніх стандартів, надмірне навантаження на викладачів та недостатнє фінансування університетів.

Формування інноваційної моделі економіки потребує не лише здобуття працівником тільки вищої освіти, але й постійного професійного удосконалення. Для нашої країни властива непопулярна в світі тенденція отримання тільки вищої освіти і нехтування безперервним і професійним навчанням працівників (рис. 3.2).

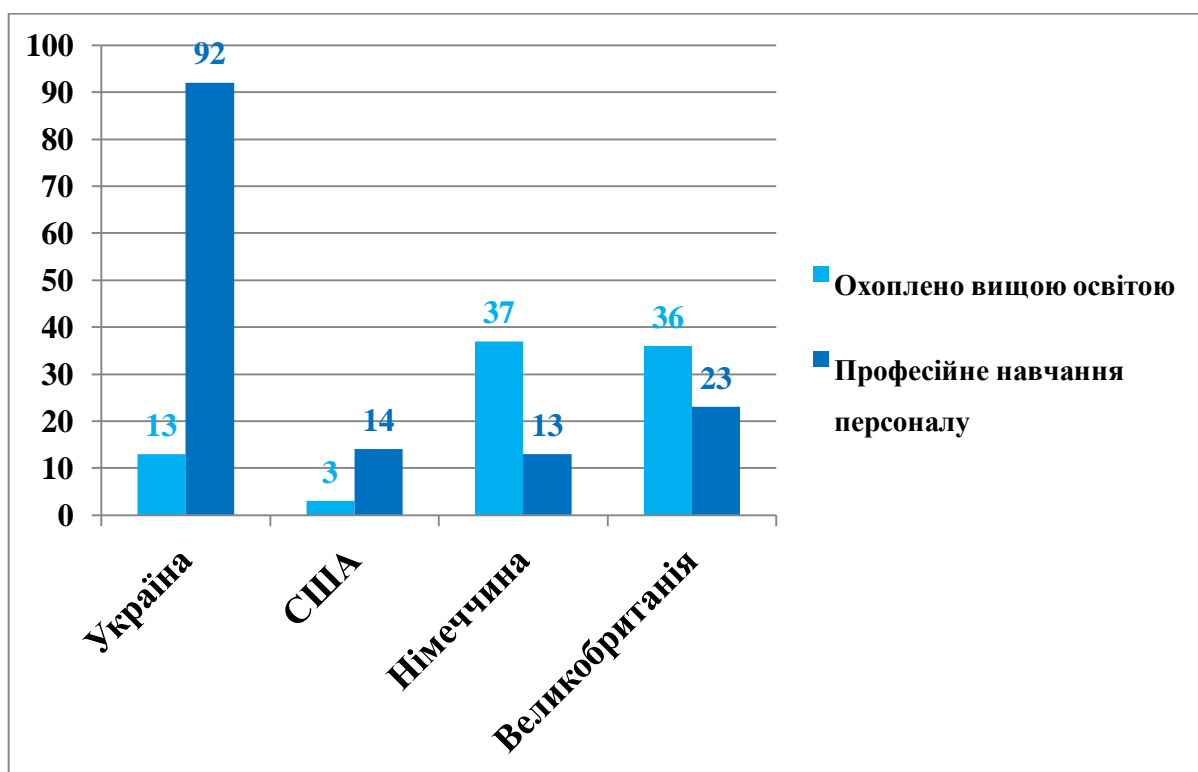


Рис. 3.2. Рейтинг країн світу за охопленням населення вищою освітою та професійним навчанням персоналу за 2015 рік [37]

З рисунка 3.2 видно, що такі країни, як США, Німеччина, Великобританія за показником професійного навчання випереджають власні показники за рівнем охоплення вищою освітою населення.

В Україні, згідно статистичних даних, з числа працюючих осіб з вищою освітою (3684,8 тис. осіб) у 2015 р. підвищили кваліфікацію лише 1020, 9 тис. осіб, з них представники робітничих професій – 33, 8%, технічні службовці – 2,8%, фахівці та професіонали у різних галузях – 47,5%, керівних посад – 16,4% [40]. У сільському господарстві підвищили свою кваліфікацію тільки 0,8% від кількості в галузі, технічна, професійна та наукова діяльність – 0,8%, у промисловості – 5,2%. Такі статистичні дані свідчать про те, що немає як професійного, так і, відповідно, економічного розвитку.

Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути засобом для підвищення продуктивності праці. Кожен працівник повинен не рідше, ніж раз в 5 років проходити підвищення кваліфікації, відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [25]. Можна розрахувати, якою є фактична періодичність підвищення кваліфікації в Україні для окремих галузей економіки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Періодичність підвищення кваліфікації за окремими галузями в Україні [11]

| Галузь економіки | Підвищили кваліфікацію (тис. осіб) | Період, за який всі галузі пройдуть підвищення кваліфікації (років) |
|-------------------------|---|--|
| Усього | 1016,5 | Не рідше як один раз на 5 років (Згідно ЗУ «Про професійний розвиток працівників») |
| Сільське господарство | 6,1 | 45 |
| Промисловість | 402,7 | 2,5 |
| Будівництво | 15,8 | 64,3 |
| Фінансова діяльність | 22,7 | 44,8 |
| Освіта | 181,8 | 5,6 |
| Охорона здоров'я | 132, 3 | 7,7 |
| Торгівля | 14,6 | 70 |

З таблиці 3.2 видно, що періодичність підвищення кваліфікації кадрів залишається дуже низькою, а в деяких галузях професійний розвиток кадрів не відбувається частіше, ніж раз на 50 років. Наприклад, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить приблизно один раз на 3-5 років, у Японії – раз в рік.

Варто розглянути підходи до професійного розвитку працівників в розвинених країнах Європи, а саме таких як Німеччина, Франція та Великобританія (табл.3.3).

Для України характерними є поєднання як французької, так і німецької моделі професійної системи освіти, оскільки підвищення кваліфікації відбувається окремо від місця роботи працівника, фінансування переважно має державний характер, але, на жаль, сучасна система професійного розвитку працівників не забезпечує навчання протягом життя для всіх працівників підприємств.

З іншого боку, працівник має бути зацікавлений у власному професійному розвитку, тому не менш важливим чинником для високоосвіченого фахівця є рівень оплати праці. Згідно з новим звітом ООН [37] за величиною середньої заробітної плати працівників у 72 країнах світу середня заробітна плата працівників становить 1480 дол. США, що перевищує рівень заробітної плати в Україні більше, ніж 4 рази. Враховуючи характерні риси національних освітніх систем зарубіжних країн, спробуємо визначити напрями для поширення та впровадження в Україні (додаток В).

На сьогодні в Україні майже відсутній середній клас (10-12% від загальної чисельності), а це свідчить про те, що переважна більшість громадян знаходиться за межею бідності. У більшості країн із розвиненою економікою чисельність середнього класу дорівнює близько 60% населення. Така ситуація дестимулює працівників до накопичення та постійного оновлення знань, до прагнення професійного росту, оскільки рівень доходів на належному рівні задовольняє першочергові потреби особистості [11].

Таблиця 3.3

**Підходи до професійного розвитку працівників
в розвинених країнах Європи [50]**

| Система професійної підготовки | Характеристика системи професійної підготовки | Недоліки | Переваги |
|--|--|--|--|
| Французька професійна система освіти | <ul style="list-style-type: none"> • Професійна підготовка здійснюється окремо від робочого місця; • гроші на перенавчання ідуть централізовано, а також з податків роботодавців; • для навчання залучають викладачів; • підвищення кваліфікації та перепідготовка є кінцевою метою, яка впливає на соціальний та виробничий статус. | Відсутність зв'язку з виробництвом. Теоретична підготовка за фахом не завжди встигає за швидкою зміною техніки, матеріалів, номенклатури продукції і, відповідною мірою, відстає від розвитку виробництва. | Альтернативна форма професійної підготовки, яка вважається найефективнішою формою підготовки кваліфікованих кадрів, оскільки поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює освоєння сучасних процесів. |
| Німецька професійна система освіти | <ul style="list-style-type: none"> • Професійна підготовка здійснюється безпосередньо на підприємстві; • держава не зобов'язана фінансувати курси, цим займаються самі роботодавці; • на підприємствах займаються підготовкою інструкторів, які самостійно мають право навчати працівників. | Держава підтримує лише малозабезпечену частину населення. | <ul style="list-style-type: none"> • Дуальна система навчання; • система професійного розвитку працівників в Німеччині тісно зв'язана зі сферою зайнятості, що позитивно впливає на зайнятість молодих працівників |
| Професійна система освіти Великобританії | Стимулювання процесу професійного навчання здійснюється шляхом надання пільг певним підприємствам щодо сплати податків, у відповідності до проведеного навчання, а також шляхом створення індивідуальних навчальних рахунків, у перерахуванні коштів на які беруть участь не тільки держава та роботодавець, а й сам працівник. | Держава підтримує лише малозабезпечену частину населення. | Функціонування солідарної системи професійного навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків. |

З таблиці 3.3 видно, що для більшості економічно розвинених країн світу характерним є те, що велика увага приділяється безперервному професійному розвитку та навчанню впродовж життя. Цей процес відбувається здебільшого за рахунок роботодавців та безпосередньо самих працівників, проте на державу покладається важлива роль – регулювати цей процес, але вся ця система має солідарний характер. Держава створює сприятливе підґрунтя, стимулюючи професійне навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різноманітних податків.

На сучасному етапі розвитку, післядипломна педагогічна освіта відзначається різноманітністю організаційних структур, змісту форм і методів освіти дорослих, що обумовлено специфічними рисами історичного розвитку та національними традиціями.

Питаннями підготовки та підвищення кваліфікації вчителів у сучасних умовах відображено у таких важливих документах міжнародних організацій, прийнятих на початку XXI століття: ОЕСР/ЮНЕСКО «Учителі для шкіл майбутнього»; Доповідь Світового банку «Навчання впродовж життя в умовах нової економіки»; Доповідь ОЕСР «Залучення, розвиток і збереження ефективних вчителів», яка була підготовлена за результатами міжнародного дослідження [46].

В таких документах зроблено огляд стратегічних підходів і компенсаційних заходів, що приймаються урядами різних країн з метою залучення до роботи з дітьми кваліфікованих учителів, стимулюючи різними засобами їхній професійний саморозвиток. Особлива увага приділяється таким питанням, як порівняння вимог до нинішнього і майбутніх поколінь учителів з огляду на їх професійну компетентність; врахування змін щодо ролі вчителя в освітньому процесі при переході до сучасного інформаційного суспільства. Пропонуються рекомендації щодо створення умов для підвищення професійного рівня і соціального статусу шкільних учителів.

Варто зазначити, що незважаючи на рекомендаційний характер міжнародних документів, вони мають значний вплив на освітню політику,

педагогічний світогляд і основні нормативно-правові акти, які мають значення для розвитку систем післядипломної педагогічної освіти в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні.

Одним із головних пріоритетів західних освітніх реформ є професійна компетентність педагогів, а провідними напрямками у багатьох країнах світу – підготовка вчителів до освітніх реформ; підвищення якості фахового удосконалення та підготовки вчителів; стимулювання педагогічної майстерності; зосередження уваги на спільних діях у сфері підвищення кваліфікації вчителів.

Пріоритетним напрямом державної політики США в галузі національної освіти є рекрутинг, збереження та стимулювання праці вчителів, які готують американських дітей бути конкурентоздатними в умовах глобальної економіки. У школах країни набули поширення різні форми підвищення кваліфікації вчителів, зокрема відвідування занять наставниками з подальшим аналізом; запровадження інноваційних програм у системі підвищення кваліфікації учителів; впровадження літніх курсів для перепідготовки вчителів при великих університетах і коледжах, які мають відповідну матеріальну базу і отримують дотації з федерального бюджету. Діяльність літніх курсів включає два етапи: перший – літні заняття з вивчення фахового предмета; другий – професійна підготовка впродовж навчального року [31].

У системі підвищення кваліфікації вчителів США переважає інформаційний підхід, який враховує сучасний стан науки. Також існують річні курси без відриву від роботи, які проводяться щотижня у вечірній час за кошти Національного наукового фонду.

Для здійснення заходів щодо створення і розвитку цілісної системи професійної компетентності педагогів докладають багато зусиль уряд і місцева влада Японії. З одного боку, влада забезпечує взаємодію та координацію громадських програм та програм у галузі освіти, професійного навчання з іншими програмами, що належать до неперервної освіти, а з другого – створює механізм для отримання інформації про можливості навчання, стимулювання

педагогічної праці, а також забезпечує консультаційні послуги завдяки використанню комп'ютерної інформаційної мережі [56].

В цій країні під кваліфікацією розуміють обсяг знань, практичних навичок і умінь, які необхідні насамперед для вирішення педагогічних проблем, що назбируються з певним досвідом. Японські педагоги добре усвідомлюють, що їх приймають на роботу не тільки за їхні вміння здійснювати освітню діяльність, а за бажання та готовність постійно вчитися і підвищувати свою професійну майстерність.

У шкільній політиці Франції простежується характерний підхід до якісно нового розвитку системи освіти, підвищення її ефективності, більш раціонального використання кадрових ресурсів. Вирішення цих проблем, у першу чергу, пов'язують з інтенсифікацією педагогічних досліджень, формуванням наукової бази для постійного оновлення навчального процесу, підвищенням педагогічної компетентності, розробкою конкретного механізму у сфері освіти. Головним науково-педагогічним центром Франції є Національний інститут педагогічних досліджень, підпорядкований Міністерству національної освіти. У країні також функціонує Комітет наукової оцінки досліджень в освіті, працюють академічні заклади післядипломної підготовки вчителів та університетські інститути підготовки вчителів, які почали стрімко розвивати нові тенденції у неперервній освіті учителів [5].

Учителі мають можливість ознайомитися з новітніми методами навчання та інформаційно-комунікативними технологіями у Центрах педагогічної документації – установах з інформаційними, технологічними і методичними ресурсами, які оперативно реагують на зміни у суспільстві та педагогічній сфері. Головним завданням таких Центрів є забезпечення інформаційними та технологічними ресурсами користувачів, розповсюдження ефективних педагогічних технологій, організація видавничої діяльності. Післядипломна освіта Франції – це особиста і факультативна справа вчителя. Критерії відбору учасників курсів (стажувань) професійного вдосконалення часто залежать від мотивації вчителя, рішень керівників навчальних закладів, а також від

можливості заміни вчителя. Часто саме адміністрація школи подає заявку на участь учителя в курсах до установ, які відповідають за їх професійне вдосконалення. Участь у підвищенні кваліфікації чи навчальному стажуванні є справою суто особистою. Лише в деяких випадках, коли виникають певні потреби в одночасній перепідготовці всіх викладачів певного предмета (це відбувається після значних змін навчальних програм), Міністерство національної освіти змушене вдаватися до масових заходів, які наближаються за формою до підвищення кваліфікації в Україні. Повна тривалість усіх періодів безперервного навчання у Франції за кошти бюджету чи організації з початку активного професійного життя до моменту виходу на пенсію складає один рік (або 1200 годин, якщо підвищення кваліфікації відбувається без відриву від виконання виробничих чи службових обов'язків). При цьому під час проходження курсів (стажувань) існує система заміни вчителів студентами, які навчаються в педагогічних ВНЗ.

У Федеративній Республіці Німеччини організація підготовки та післядипломної освіти вчителів базується на давніх традиціях та відзначається відсутністю загальнодержавної системи підвищення кваліфікації вчителів. Кожен регіон має свою структуру навчальних закладів, де діють власні правила щодо термінів підготовки вчителів, вимог до змісту освіти, педагогічної компетентності та кваліфікації, яка присвоюється вчителям. Сучасна німецька модель професійної практичної підготовки вчителя передбачає систему наставництва («навчання майстром»), яка, серед іншого, ґрунтується на твердженні, що персонал вищого навчального закладу переважно неспроможний провести експертну оцінку дій учителя. У зв'язку з цим система післядипломної освіти набуває надзвичайно великого значення, допомагаючи професійному становленню вчителя. Педагоги вдосконалюють професійну компетентність не тільки на курсах перепідготовки, а й у процесі самоосвіти, яка включає оволодіння різноманітними знаннями, практичними вміннями, на які значною мірою впливає сучасний технологічний розвиток суспільства [54].

На території Великої Британії з метою розробки й реалізації нового національного курсу в галузі підвищення кваліфікації вчителів та заохочення їх до роботи у навчальних закладах було створено агентство з підготовки вчителів. У Сполученому Королівстві вдосконаленням професійної компетентності вчителів займаються на всіх рівнях: національному, регіональному та місцевому. Розрізняють «внутрішні» та «зовнішні» джерела підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. До внутрішніх джерел належать заходи, які плануються й організуються школою та безпосередньо вчителем, а до зовнішніх – різноманітні курси в учительських центрах при міських та регіональних управліннях освіти, університетах, вищих педагогічних навчальних закладах, а також проведення консультацій тощо [34].

Щодо ефективності самих курсів, то у Великобританії та Уельсі немає єдиної національної системи оцінювання підготовки вчителів. Суто національним надбанням британського досвіду потрібно вважати так звану «систему підготовки», яка включає різні недержавні організації, місцеві адміністрації, професійні асоціації, видавництва, що підтримують і сприяють розвитку педагогічної освіти в країні, зокрема удосконаленню педагогічної компетентності. Так, в Уельсі підтримка програм підвищення післядипломної освіти забезпечується з боку центрального уряду. Виконання програм підвищення фахової компетентності вчителів організовується навчальними закладами, які забезпечують відповідних спеціалістів із місцевих органів освіти і вищих навчальних закладів, а також незалежних консультантів. Такі навчальні заклади відводять на засвоєння програм підвищення кваліфікації до п'яти днів на рік. Окремі фонди виділяють школам кошти на вдосконалення післядипломної освіти педагогів й за програмою «Гранти для підтримання освіти та підготовки» (“GEST”), яка поєднує у собі як фінансування відповідної підготовки, так і інші форми післядипломної освіти.

У Великобританії та Уельсі система післядипломної освіти працюючих учителів концентрується за двома напрямками: 1) удосконалення набутих умінь і

навичок педагогів; 2) оволодіння новими знаннями, формування нових умінь і навичок.

Вибір методів викладання залежить від мети конкретного курсу післядипломної освіти або перепідготовки, їхня типологія включає як загальноприйнятні педагогічні прийоми, приміром, лекції, групові дискусії, дистанційне навчання, так і спеціальні методи, які можна віднести до окремих методик викладання певного профілю [27].

Цікавим є досвід роботи щодо вдосконалення кваліфікації вчителів у наших сусідів з Польщі. У країні на удосконалення професійної компетентності вчителя та на реалізацію завдань системи освіти і вдосконалення мають певний вплив демографічні процеси, а також зміни у суспільно-політичній системі. Щоб осучаснити професійне удосконалення педагогічних працівників, було введено нові функції: вчитель-опікун, стажист (ментор), який має вводити молодого вчителя у професію; лідер блокового (предметного) об'єднання спеціалістів, який повинен організовувати і керувати роботою об'єднання вчителів та надавати їм методичну допомогу; лідер об'єднання вихователів, який організовує та керує роботою вихованців та допомагає і координує виховну діяльність школи; лідер внутрішньо-шкільного вдосконалення кваліфікації вчителів (ВВКВ), завданням якого є координація вдосконалення фахової майстерності, дослідження потреб, пов'язаних із професійним розвитком, та організація деяких форм удосконалення відповідно до пріоритетів школи.

У структурі підготовки вчителів важливим є забезпечення можливостей передачі «вгору» запитів і потреб розвитку (вдосконалення) окремих осіб, об'єднань і шкіл та спрямування «вниз» широких ініціатив у сфері розвитку освіти, а також відповідні реакції на виявлені потреби.

Варто зазначити, що вдосконалення кваліфікації вчителів у Польщі на початку ХХІ століття не може характеризуватися ані надмірним практицизмом, ані яскравою однобічністю. Особливо актуальним у такий важливий для освіти час є вдосконалення професійної компетентності вчителів у галузі поширення

культури та підготовки особистості до участі в реалізації викликів суспільства. Фундаментом нового мислення у сучасній Польщі є об'єднання ерудиції та індивідуальності вчителя [50].

Сучасна освітня реформа у Росії обумовлена глибокими соціальними, економічними та політичними зрушеннями, які відбуваються сьогодні в країні. Прогресивна педагогічна наука інтенсивно відновлює гуманістичні традиції національної й світової педагогіки, відкриваючи нові горизонти розвитку школи. Мета, засоби й гарантії незворотності реформи школи – це демократизація освіти, яка передбачає право педагогів на творчість, на власний незалежний стиль, на свободу вибору педагогічних технологій, підручників, методів оцінки тощо.

У формуванні системи професійної компетентності педагогічних кадрів у Росії враховуються прогресивні елементи позитивного досвіду розвинутих країн світу. Провідну роль у розв'язанні проблеми перепідготовки та підвищення кваліфікації вчителя відіграють інститути додаткової освіти. Однак все більшого поширення набувають короткотермінові курси, тренінги, стажування вчителів, де зазвичай викладають провідні науковці, фахівці у галузі педагогіки та психології. Водночас відсутність у Росії загальної концепції розвитку системи післядипломної освіти змушує ці інститути шукати свої власні шляхи модернізації у перехідний період [30].

Таким чином, вирішення проблем підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у багатьох зарубіжних країнах здійснюється на основі концептуальної стратегії, яка базується на глибокому системному аналізі результатів діалектичного взаємозв'язку, взаємодії та взаємодоповнення умов і основних принципів функціонування сучасної системи фахового вдосконалення педагогів.

3.2. Напрямки підвищення ефективності професійного навчання персоналу відділу освіти Борщівської районної державної адміністрації

Постійні зміни в професійних структурах роблять проблему професійного зростання педагога актуальною. Актуалізуються завдання становлення нової професійної компетентності кадрів освіти, формування педагога нового типу і стилю професійної діяльності.

Основним показником визначення ефективності функціонування системи освіти є її якість. Якість освіти залежить від ефективності організації професійного навчання персоналу даної галузі.

Результати роботи працівників відділу освіти Борщівської РДА залежать від ефективності професійного навчання персоналу. Саме тому велика увага приділяється розробці методики навчання персоналу відділу.

Одним із сучасних методів професійного самовдосконалення є метод «портфоліо» – опис роботи з аналізом її ефективності, найбільш вдалі методичні розробки, приклади творчих робіт учнів тощо. Він може містити також документи, які фіксують професійний розвиток (дипломи, грамоти, подяки, характеристики та ін.), наукові, творчі роботи, власні статті, статті відомих науковців, які висвітлюють особливості тієї проблеми, над якою працює власник «портфоліо», психологічні дослідження, конспекти уроків, виховних заходів. Метод «портфоліо» допомагає вчителю не тільки систематизувати педагогічний досвід, накопичені знання, а й дати об'єктивну оцінку власному професійному рівню. Основою роботи над «портфоліо» є відображення професійного шляху, поглядів і планів учителя [53].

Самоосвіта – самостійна цілеспрямована пізнавальна діяльність, керована самою особистістю; придбання систематичних знань у якій-небудь галузі науки, техніки, культури, політичного життя. Основними характеристиками самоосвіти вважаються: вільний вибір кола проблем; самостійна робота з різними джерелами інформації; рухливий обсяг знань, обмежений ступенем інтересу до вибраного предмету.

В основі такої розумової роботи лежать особистісні нахили, безпосередні інтереси, які обумовлені, в кінцевому рахунку, соціальними, економічними і культурними потребами. Самоосвіта – один із засобів самовиховання. Основні види самоосвіти: загальна, спеціальна (професійна), політична.

Основна форма самоосвіти – вивчення наукової, науково-популярної, навчальної, художньої та іншої літератури, участь у науково-дослідній роботі. Джерелами самоосвіти служать також прослуховування лекцій, участі в різного рівня конференцій, доповідей, концертів, фонозаписів, консультацій фахівців, перегляд вистав, кінофільмів, відвідування музеїв, виставок та ін. Самоосвіта завжди мала на меті отримання кваліфікації або підвищення освітнього рівня, спрямованість на розвиток особистості, розкриття здібностей людини, творчого потенціалу.

Самоосвіта для педагога – «це усвідомлена потреба в постійному вдосконаленні своєї професійної діяльності з акцентом на її соціалізацію, на створення умов для розвитку особистості і соціально значущих якостей вчителя та особистості кожного учня» [53].

Професійне становлення методистів, ефективне виконання ними функціональних обов'язків можливе при належній організації всіх форм підвищення їх кваліфікації: курсів; участі в обласних, районних семінарах, науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях; школах методиста та інструктивно-методичних нарадах, стажування, наставництва, атестації, самоосвіти тощо.

Василь Сухомлинський надавав перевагу самоосвіті перед іншими формами методичної роботи. Він писав: «Знання, добуті самоосвітою, дуже міцно зберігаються в пам'яті... У процесі самоосвіти формуються індивідуальні риси особистості, виробляється індивідуальний стиль розумової праці» [42].

Як підтверджує досвід, основні принципи самоосвітньої роботи методиста на всіх етапах удосконалення його професійної майстерності такі:

- взаємозумовленість змісту самоосвіти практичною діяльністю методиста;

- комплексне вивчення психолого-педагогічних і науково-методичних проблем;
- поєднання науково-теоретичної підготовки з оволодінням уміннями і навичками практичної діяльності;
- відповідність змісту самоосвіти до рівня підготовки методиста, його здібностей;
- взаємозв'язок освіти з творчими пошуками;
- системність, послідовність і безперервність.

Система самоосвітньої роботи методистів відділу освіти повинна передбачати:

- поточне і перспективне планування;
- підбір раціональних форм та способів засвоєння і збереження інформації;
- оволодіння методикою аналізу і способами узагальнення свого та колективного педагогічного досвіду;
- поступове освоєння методів дослідницької та експериментальної діяльності, дослідження науково-методичної проблеми;
- підвищення кваліфікації на курсах [41].

Найважливішими складовими змісту самоосвіти і самовдосконалення методистів мають бути:

- вивчення нормативно-правової та наукової бази методичної роботи в системі підвищення професійної компетентності педагогічних працівників;
- проведення глибокого аналізу складу педагогічних кадрів закріплених категорій, стану підвищення їх кваліфікації;
- вивчення стану викладання предметів, якості знань, умінь учнів;
- вивчення і творча реалізація ідей В.О. Сухомлинського;
- вивчення перспективного педагогічного досвіду РМК (районного методичного кабінету), методистів, педагогічних працівників;

- вивчення, моделювання, впровадження інтерактивних технологій навчання дорослих;
- оволодіння інноваційними технологіями навчання і виховання;
- курсова підготовка;
- участь у семінарах, науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях, творчих групах;
- робота над індивідуальною творчою темою;
- проведення педагогічних досліджень;
- підготовка друкованих матеріалів тощо;
- здійснення самоаналізу результатів роботи РМК, своєї діяльності та визначення перспективних завдань професійного самовдосконалення.

Самоосвіта дає позитивні результати тоді, коли є цілеспрямованою, планомірною, систематичною. Для цього корисно складати плани самоосвіти, плани професійного саморозвитку, при розробці яких потрібно орієнтуватись на такі провідні напрямки:

- 1) психолого-педагогічна підготовка (осмислення сучасних гуманітарних концепцій, їх методичне забезпечення; вдосконалення навичок мовленнєвої культури, культури спілкування, оволодіння основами освітнього менеджменту, вивчення сучасних психолого-педагогічних технологій).
- 2) професійна підготовка (ознайомлення з Концепцією розвитку післядипломної освіти в Україні, Положенням про РМК (центр), рекомендаціями Міністерства освіти і науки України щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти, іншими нормативно-розпорядчими документами; осмислення сучасних освітніх технологій, розгляд питань, пов'язаних з організацією своїх функціональних посадових обов'язків).
- 3) індивідуальна творча робота (виконання докурсівих та післякурсівих завдань; підготовка рефератів, доповідей, виступів, методичних

розробок; створення та поповнення банків інформації з опрацьованих проблем; розробка навчальних планів, програм, підручників, посібників, методичних рекомендацій).

- 4) практичні заняття (проведення методичних заходів; участь у роботі різних форм діяльності методичних служб) [53].

Підготовка висококваліфікованих кадрів відділу освіти Борщівської РДА, які мають здатність до професійного розвитку, творчої діяльності, освоєння різноманітних інформаційних технологій дозволить на вищому рівні виконувати свою діяльність.

Сучасні педагоги повинні здобути початкову економічну освіту, володіти комп'ютерною грамотою, високою культурою, мати добрі знання іноземної мови, бути ініціативними і відповідальними людьми, мати потребу в постійному збагаченні та оновленні знань, бути здатними до інноваційної діяльності. Учителі повинні бути відкритими до змін і водночас толерантними до існуючої організації навчання. Ідеальний учитель, на думку В.А.Сластьоніна, повинен володіти високими моральними якостями, культурою мислення, бути в гармонії з професійними знаннями і здібностями [47].

Зміст теоретичної готовності вчителя виявляється в узагальненому умінні педагогічно мислити, що передбачає наявність у педагога аналітичних, прогностичних, проєктивних, а також рефлексивних умінь. Аналітичні уміння складаються з таких умінь: аналізувати педагогічні явища, тобто поділяти їх на складові елементи (умови, причини, мотиви, стимули, засоби, форми прояву); осмислювати роль кожного елемента у структурі цілого і у взаємодії з іншими; знаходити в педагогічній теорії положення, висновки, закономірності, що відповідають логіці даного явища.

Прогностичні уміння пов'язані з управлінням педагогічним процесом і передбачають чітку уяву в свідомості вчителя, який є суб'єктом управління, мету його діяльності, спрямовану на очікуваний результат. До прогностичних умінь учителя входять такі уміння: постановка педагогічних цілей і завдань,

передбачення результату; передбачення можливих відхилень і небажаних явищ; приблизна оцінка передбачуваних витрат засобів, праці і часу учасників педагогічного процесу.

Проективні вміння забезпечують конкретизацію мети навчання та виховання і поетапну їх реалізацію. Проективні уміння включають:

- 1) переведення мети і змісту освіти та виховання у конкретні педагогічні завдання;
- 2) планування змісту і видів діяльності учасників педагогічного процесу з урахуванням їх потреб та інтересів, можливостей матеріальної бази, власного досвіду і особистісно-ділових якостей;
- 3) планування системи прийомів стимулювання активності учнів;
- 4) планування індивідуальної роботи з учнями з метою розвитку їх здібностей, творчих сил і дарувань[53].

Рефлексивні уміння мають місце при здійсненні педагогом контрольної оцінної діяльності, спрямованої на себе, на осмислення і аналіз власних дій. У процесі такого аналізу визначається: правильність постановки мети, її трансформації у конкретні завдання; ефективність застосовуваних методів, прийомів і засобів педагогічної діяльності; причини успіхів і невдач, помилок і труднощів у процесі реалізації поставлених завдань навчання і виховання [47].

Для досягнення професійного зростання доречно використовувати систему принципів педагогічного стимулювання. Принцип стимулювання творчого зростання педагогів на основі розробленої системи моральних і матеріальних стимулів вимагає створення умов для формування мотивації професійного самовдосконалення. Серед мотивів можна виділити наступні: мотиви успіху, подолання професійних труднощів, спрямовані на поліпшення матеріального добробуту, професійного визнання, кар'єрні мотиви та ін.

Реалізація даного принципу передбачає:

- систематичне відстеження результатів діяльності, об'єктивну оцінку професійного зростання педагогів та педагогічних колективів;

- надання допомоги педагогу, педагогічному колективу у визначенні тих сфер діяльності, де можна досягти успіху, проявити свої сильні сторони, показати зразок вирішення проблеми для інших своїх колег;
- визначення системи засобів, що спонукають кожного до пошуку і творчості, з урахуванням особливостей педагогів, їх можливостей; розробка положень про колективні та індивідуальні конкурси;
- підтримку, заохочення ініціативи педагогів у постановці і вирішенні професійних проблем [47].

Один із системи принципів запропонований Ю. Конаржевським принцип мотивування та стимулювання. Особиста зацікавленість учителя в роботі сприяє прийняттю ним певних зобов'язань перед школою й колективом. Велику роль у цьому відіграє стимулювання педагога. Спектр такого стимулювання досить широкий – воно може мати моральний, матеріальний, психологічний характер, бути прямим або опосередкованим [42].

До методів педагогічного стимулювання належить метод «здорової конкуренції». Під поняттям «здорова конкуренція» розуміємо таку організацію змагання, коли кожен має можливість реалізуватися в педагогічному колективі в умовах сприятливого творчого соціально – психологічного клімату. До методів здорової конкуренції належать різноманітні професійні конкурси, засідання педагогічної ради у формі захисту роботи методичного об'єднання, педагогічного рингу, ділової гри, аукціону ідей тощо. Такий принцип роботи вимагає дотримання певних пунктів:

- справедливо використовувати матеріальні й моральні стимули, а інакше вони стануть причиною розладу;
- кожен керівник повинен мати добре продуману систему стимулів і не зводити її лише до преміювання, нагородження грамотами, присвоєння звань. Ввічливість, усмішка, уважне та чуйне ставлення керівника до людини – це теж стимули, а іноді більш дієві, ніж нагороди;

- уся робота керівника з педагогами повинна будуватися на основі стимулювання їхньої діяльності. Необхідно створити умови для праці та саморозвитку вчителя, атмосферу взаємного задоволення тощо;
- варто використовувати стимули, щоб привернути увагу вчителів до ключових напрямків діяльності школи [62].

Для стимулювання професійного розвитку педагогів необхідно виявляти і враховувати індивідуальну мотивацію, оскільки для одного педагога найбільш значущим стимулом є публічне визнання заслуг і можливість презентації досвіду, а для іншого – надання особливих умов праці і додаткових днів до відпустки.

Індивідуально орієнтований підхід до підвищення професіоналізму педагогів здійснюється, якщо реалізуються наступні принципи.

Принцип «зони найближчого розвитку», обґрунтований Л.С.Виготським для навчання дітей, цілком може розглядатися в якості принципу методичного забезпечення педагогічної діяльності. Реалізація даного принципу передбачає:

- вивчення професійних труднощів, виявлення проблем в діяльності педагога;
- актуалізацію необхідних для професійного зростання знань і умінь (надання допомоги педагогу в усвідомленні своїх професійних труднощів і проблем);
- визначення індивідуальних завдань підвищення педагогічної кваліфікації;
- складання програми професійного зростання педагога;
- систематичну оцінку вирішення поставлених завдань і реалізації програми, їх коригування [53].

У своїх дослідженнях Л.В. Литвинюк виділила такі принципи організації педагогічного стимулювання професійного зростання вчителів:

- принцип рефлексії – передумовою здійснення стимулювання професійного зростання вчителів є критичний самоаналіз особистістю власних професійних якостей та результатів педагогічної діяльності;

- принцип урахування потреб педагога – потреби особистості формують її мотиваційну сферу, від якої залежить спрямованість професійної діяльності та активність її здійснення; принцип усунення психологічних бар'єрів особистості – основою педагогічного стимулювання професійного зростання вчителів є опора на сильні сторони особистості та подолання її психологічних бар'єрів;
- принцип опори на риси акцентуації педагога – знання рис акцентуації особистості дозволяє здійснювати процес стимулювання на основі її домінуючих позитивних властивостей;
- принцип професійної комфортності – це сукупність умов, створених у навчальному закладі, які б максимально сприяли реалізації особистісного потенціалу вчителя: рівень навчально-матеріальної бази, морально-психологічний клімат у колективі, доброзичливе ставлення директора школи до педагога, достатність свободи;
- принцип індивідуального підходу до особистості вчителя сприяє особистісній зацікавленості педагога, від чого зростає ефективність професійного самовдосконалення;
- принцип мобільності педагога – від активності вчителя у процесі його самовдосконалення залежить швидкість просування та ефективність досягнення бажаного професійного рівня [46].

Принципи поєднання індивідуальних і групових форм вивчення нових педагогічних технологій передбачають, що кожен педагог, вибираючи свою форму вивчення нових педагогічних технологій, може об'єднатися з іншими педагогами або включитися в роботу спеціально організованих груп з вивчення педагогічної теорії та практики. Реалізація даного принципу можлива через:

- вивчення професійних проблем, інтересів, потреб педагогів, їх класифікацію та визначення найбільш поширених, запитів педагогів;
- визначення різних групових форм підвищення кваліфікації;

- надання можливості кожному педагогу вибирати свої способи і форми підвищення майстерності, добровільно брати участь в різних семінарах, на курсах і в інших формах методичної роботи;
- можливість самому педагогу запропонувати індивідуальну форму підвищення кваліфікації.

Значним стимулом у професійному зростанні педагогічних кадрів завжди була атестація, яка сприяла моральному і матеріальному заохоченню педагогічних працівників, узагальненню та впровадженню досвіду кращих вчителів у практику навчання та виховання. Проте на даний час атестація педагогів не є об'єктивним засобом професійної діяльності працівників відділу освіти, не зважаючи на те, що вона проводиться на основі нормативно-правових актів. Також в останні роки спостерігається тенденція до зниження зацікавленості працівників у підвищенні рівня кваліфікації.

Враховуючи сучасну стратегію розвитку освіти, доцільним було б виділення таких компетентностей:

- мовленнєва та мовна компетентності (володіти іноземними мовами та досконало знати українську, мати ораторські здібності);
- полікультурна компетентність (здатність функціонувати у багатокультурному суспільстві);
- соціальна компетентність (соціальна інтеграція, вміння реально оцінювати ситуацію, присутність лідерських якостей, соціальна позиція);
- компетентність – педагогічна техніка (вміння самовдосконалюватися та навчатися, вміння знаходити власні методи та прийоми, володіння технікою викладання);
- психологічна компетентність (наявність певного досвіду і знань та вміння раціонально їх використовувати, вміння реально оцінювати власні знання);
- комунікативна компетентність (вміння спілкуватися з людьми, наявність професійної культури);

- когнітивна компетентність (логічне мислення, здатність до вироблення тактики викладання матеріалу, присутність креативності);
- інформаційно-комунікаційна компетентність (вміння володіти інформацією, володіння інформаційними технологіями, здатність до самоосвіти) [35].

Якщо сукупність таких компетентностей буде основою для професійного розвитку педагогів, то це дасть змогу працівникам не сумніватися в об'єктивності оцінки результатів навчання (проходження атестації).

Підвищуючи свій рівень кваліфікації, педагогічні працівники також мають можливість стажуватися. Як форма підвищення рівня кваліфікації, стажування найбільше застосовується на практиці вищої школи, для проведення різноманітних наукових досліджень, розроблення власних методик та ін.. Основною метою проходження стажування педагогів, є накопичення та використання професійних компетенцій, а також підвищення якості своєї роботи.

На нашу думку, педагогам потрібно дати можливість стажуватися у навчальних закладах, за межами місця постійної роботи, і при цьому потрібно передбачити такі різновиди педагогічної діяльності:

- відвідування педагогом-стажистом уроків, які проводять досвідчені колеги;
- самостійне проведення уроків педагогом-стажистом;
- активна участь стажиста у педагогічних радах та методичних об'єднаннях ;
- дослідження, актуальних для навчального закладу, питань;
- участь стажиста в аналізі результатів проведення діагностики, щодо рівня якості освіти);
- участь у тренінгах, що дають можливість краще засвоїти педагогічні технології.

Висновки до III розділу

У багатьох зарубіжних країнах вирішення проблем підвищення кваліфікації педагогічних кадрів здійснюється на основі концептуальної стратегії, яка базується на глибокому системному аналізі результатів діалектичного взаємозв'язку, взаємодії та взаємодоповнення умов і основних принципів функціонування сучасної системи фахового вдосконалення педагогів.

Зарубіжний досвід та сучасна практика щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників освіти свідчить про значні методологічні, науково-теоретичні та практичні досягнення у цій галузі, якими доцільно було б скористатися для вдосконалення національної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Адже система післядипломної педагогічної роботи була і залишається впливовим чинником переосмислення перспектив і пріоритетів освітянської сфери, формування інтелектуального та культурного потенціалу учасників навчально-виховного процесу.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу в даний час повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для ефективності безперервного навчання потрібно, щоб працівники були в ньому зацікавлені. Адміністрації необхідно збільшити мотивацію, а також створити клімат, який сприятиме навчанню.

Система навчання та підвищення кваліфікації працівників організації буде ефективною лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи з управління розвитком персоналу (системою стимулювання праці, оплатою праці, премії, пільги, моральні стимули та ін.), робота з резервом на керівні посади, програмами розвитку персоналу.

Для того, щоб вдосконалити систему навчання у відділі освіти Борщівської РДА доцільно:

1. збільшити витрати на навчання персоналу;

2. педагогам потрібно дати можливість стажуватися у навчальних закладах, за межами місця постійної роботи;
3. звернути увагу на розробку програм навчання.

Ефективне навчання персоналу відділу освіти Борщівської РДА буде мати такі ефективні наслідки для організації: зменшення плинності кадрів; зміцнення відданості співробітників організації; забезпечення наступності в управлінні; залучення нових співробітників; формування бажаних зразків поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційної мети.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та наукового завдання щодо розробки шляхів вдосконалення професійного навчання персоналу. Проведене дослідження дало можливість сформулювати ряд висновків, що відображають результати вирішення основних завдань відповідно до поставленої мети.

Основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому підприємство повинно сприяти розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Досліджено методику планування підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу організації. Результати роботи працівників відділу освіти Борщівської РДА залежать від ефективності професійного навчання персоналу. Саме тому велика увага приділяється розробці методики навчання персоналу відділу.

Здійснено аналіз особливостей організації професійного навчання у відділі освіти. Підвищення професійної майстерності та рівня кваліфікації педагогів Борщівського району відбувається за допомогою внутрішньо-шкільної системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

За 2015 рік в ОКІППО, підвищили рівень своєї кваліфікації 117 педагогічних працівників, з них на очній формі навчання - 19 осіб, очно-заочній - 98 осіб. У 2016 році кількість педагогів, які підвищували рівень своєї кваліфікації, значно зменшилась, порівняно із попереднім, і становила 81 особу (на очній формі навчання навчалось 14 осіб, на очно-заочній - 67 осіб).

В Авторських творчих майстернях проходили навчання 8 педагогічних працівників (1 директор, 5 вчителів, 2 вихователі).

Курси, для керівних і педагогічних кадрів закладів освіти Борщівського району, проводяться у Тернопільському обласному комунальному інституті післядипломної педагогічної освіти.

Впродовж 2015-2016 рр., методисти відділу освіти (4 особи) проходили курси у Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти Державного вищого навчального закладу Університету менеджменту освіти НАПН України.

Проходячи курси, методичні працівники відвідували практичні заняття та майстер-класи, брали участь у круглих столах. Такі курси допомогли використати набуті знання на практиці та вдосконалити діяльність методичних служб в умовах інноваційного розвитку регіону.

Впродовж 2015 року було атестовано 1616 педагогічних працівників, з них: 1351 особа - працівники шкіл, 178 осіб – дошкільних навчальних закладів, 69 осіб – позашкільних навчальних закладів, 18 осіб – районного методичного кабінету. Порівняно з 2015 у 2016 році кількість працівників, які проходили атестацію зменшилась на 56 осіб.

Проведення атестації педагогічних працівників Борщівського району відбувається відповідно до Закону України «Про освіту» (ст.54) та «Про загальну середню освіту» (ст. 27).

Оскільки навчанню освітян Борщівського району приділяється досить велика увага, то відповідно здійснюється контроль щодо ефективності його проходження.

Зарубіжний досвід та сучасна практика щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників освіти свідчить про значні методологічні, науково-теоретичні та практичні досягнення у цій галузі, якими доцільно було б скористатися для вдосконалення національної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Адже система післядипломної педагогічної роботи була і залишається впливовим фактором переосмислення перспектив і

пріоритетів освітянської сфери, формування інтелектуального та культурного потенціалу учасників навчально-виховного процесу.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу в даний час повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для ефективності безперервного навчання потрібно, щоб працівники були в ньому зацікавлені. Адміністрації необхідно збільшити мотивацію, а також створити клімат, який сприятиме навчанню.

Отже, педагогам потрібно дати можливість стажуватися у навчальних закладах, за межами місця постійної роботи, і при цьому потрібно передбачити такі різновиди педагогічної діяльності: відвідування педагогом-стажистом уроків, які проводять досвідчені колеги; самостійне проведення уроків педагогом-стажистом; активна участь стажиста у педагогічних радах та методичних об'єднаннях; дослідження, актуальних для навчального закладу, питань; участь стажиста в аналізі результатів проведення діагностики, щодо рівня якості освіти); участь у тренінгах, що дають можливість краще засвоїти педагогічні технології.

Для того, щоб вдосконалити систему навчання у відділі освіти Борщівської РДА доцільно: збільшити витрати на навчання персоналу; педагогам потрібно дати можливість стажуватися у навчальних закладах, за межами місця постійної роботи; звернути увагу на розробку програм навчання.

Ефективне навчання персоналу відділу освіти Борщівської РДА буде мати такі ефективні наслідки для організації: зменшення плинності кадрів; зміцнення відданості співробітників організації; забезпечення наступності в управлінні; залучення нових співробітників; формування бажаних зразків поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню мети організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник / Г. М. Азаренкова. – К.: “Ліра-К”, 2010. – С. 345.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Професіонал, 2010. - 511 с.
3. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю. М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – Вип. 3. – С. 150-159.
4. Богданова Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання / Т. І. Богданова, Л. В. Іванова. – Одеса: ОДЕУ, 2010. – С. 248.
5. Бондарук Я. Вплив професійних стандартів для учителів на навчальні досягнення учнів у США / Я. Бондарук // Витоки педагогічної майстерності. – Черкаси. – 2013. - № 12. – С. 27-31.
6. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323.
7. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2010. – 403 с. [Електронний ресурс] / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб // - Режим доступу до книги: <http://buklib.net/>
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 502 с.
9. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. М. Гавкалова // Україна: аспекти праці (укр.). – 2010. - № 3. – С. 23-24.

10. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т. О. Галайда, І. М. Савицька // Економіка і регіон. – Полтава. – 2011. - № 2 (29). – С. 118- 122.
11. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні / О. В. Горпинченко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Кіровоград. – 2016. – № 8, ч.1. - С. 43-48.
12. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова – К.: Знання, КОО, 2009. - 254 с.
13. Данюк В. М., Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К: КНЕУ, 2010 – 398 с.
14. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38.
15. Дяків О. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах / О. Дяків, Н. Бакуліна, А. Страдомський // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2008. – № 13. – С. 97-104.
16. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 2. – С. 54-59.
17. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч.посібник.- К: КНЕ, 2009. – 300 с.
18. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

19. Закон України «Про загальну середню освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
20. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>
21. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
22. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/>
23. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/>
24. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
25. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
26. Келембет Л. Районний методичний кабінет: планування та облік / Л. Келембет // Управління освітою.- 2009. - № 23. – С. 10.
27. Кіщенко Ю. Методи викладання і форми оцінювання у системі підвищення кваліфікації учителів Великобританії та Уельсу / Ю. Кіщенко // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2011. - № 3. – С. 157-167.
28. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2010. - № 3. – С. 39-42.
29. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 562 с.
30. Коновалова В. Г. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России / В. Г. Коновалова // Кадровик. – 2016. – № 9 – С. 15.

31. Кошманова Т. Е. На шляху до новітньої педагогічної освіти (на прикладі університету штату Мічіган, США) / Т. Е. Кошманова. – Львів : Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2010. – 234 с.
32. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - : К., «Кондор» - 2009 – 296 с.
33. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 -№7. – с. 21 -26.
34. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії / О. М. Левченко. – К.: Видавничий дім «Корпорація», 2013. – С. 281-285.
35. Левченко О. М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку : [монографія] / О. М. Левченко. – Кіровоград: КОД, 2011. – С. 360-364.
36. Лібанова Е. М. Ринок праці: Навчальний посібник /Е. М. Лібанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
37. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К. О. Любимова // Економіка та управління підприємством. – Київ. – 2013. - № 3. – С. 58-61.
38. Марцінковська О. Атестація персоналу в ринкових умовах/ О. Марцінковська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва.– 2009.– Вип. 9.– С. 176-180.
39. Матрушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матрушко // Наукові праці. Економіка. – 2010. – Випуск 132. – С. 108-114.
40. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №7. – С.32-39.

41. Набока Л. Професійний розвиток методиста в системі післядипломної освіти: Концептуальний підхід / Л. Набока // Післядипломна освіта в Україні. – 2014. - № 1. – С. 59.
42. Набока Л. Скрипник М. Як підготувати педагога-дослідника / Л. Набока, М. Скрипник // Управління освітою. – Київ. – 2013. – С.21-24.
43. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
44. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
45. Овчинников Д. Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д. Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2015. – №4. – С. 33–34.
46. Перевалова Л. В. Роль і значення гуманітарної освіти у підготовці фахівців нового покоління / Л. В. Перевалова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ «ХП», 2010. – № 27(31) : V Кримські педагогічні читання «Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти» : № 3, Ч.2. – С. 182–188.
47. Перехейда О. Стимулювання професійної майстерності педагога – важливий чинник управління / О. Перехейда // Рідна школа. – 2014. – № 5. – С. 30-32.
48. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2012 р. № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/887-2012>
49. Прохоровська, С. А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону [Електронний ресурс] / С. А.

- Прохоровська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць у 2 т. Спец. вип. : Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. – 2012. – Т. 2. – С. 295-303.
50. Пуховська Л. П. Професійна підготовка вчителів у Західній Європі: спільність і розбіжності : монографія / Л. П. Пуховська. – К. : Вища школа, 2012. – 180 с.
51. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: КНЕУ, 2009. – 450 с.
52. Сайт відділу освіти Борщівської РДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://raivobor.ucoz.ua/>
53. Санжарівська Н. В. Самоосвітня діяльність педагогів / Н. В. Санжарівська // Управління школою. – 2010. – №8. – С. 17-19.
54. Синенко С. Проблеми післядипломної освіти вчителів у країнах Західної Європи / С. Синенко // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. праць. – К. : Логос, 2011. – № 4. – С. 12-17.
55. Скрипник М. Фахова підготовка методиста / М. Скрипник // Післядипломна освіта в Україні. - 2011. - №1. - С.72-73.
56. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. - 2014. - №1 С.13.
57. Старченко К. М., Пуцов В. І., Гадзецький Б. В. Технологія діяльності завідуючого районним (міським) методичним кабінетом. Навчально-методичний кабінет. – Київ, 2011. – С. 23.
58. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2010. - №7. – С.36-43.
59. Типове положення про атестацію педагогічних працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://h.ua./story/>
60. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2009.- 642 с.

61. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту / Ю. Чаповська // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 2. – С. 102–103.
62. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
63. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер, Н. Шмит. – Изд.: Экономическая школа, 2011. – 560 с.
64. Шульга Г. Ю. Комплексний підхід щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства // Економіка розвитку: 36. наук. пр. ХНЕУ. – 2005. – №2. – С. 58—60.
65. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. – Ч. I. – С. 554-561.