

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у
ДПТНЗ ХВПУБ»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗУЗПО-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Аліна НЄВЄРОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.пед.н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«___» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Аліні НЄВЄРОВІЙ**

1. Тема: «Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.._____

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025р_____

3. Вихідні дані до роботи: _____ Закони _____ України, _____ Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за _____ темою роботи, періодичні видання, статистичні дані _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Аналіз управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти. Розділ 2. Аналіз управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ. Розділ 3. Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ _____

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 12 рис., 5 табл., 1 додаток, презентаційний матеріал, презентаційний матеріал _____

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Валентина БУРБИГА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Аліна НЄВЄРОВА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого та другого розділів роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

_____ Аліна НЄВЄРОВА
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АННОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ»

Робота містить 106 с., 12 рис., 5 табл., 70 джерел.

Мета дослідження: провести аналіз управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти, проаналізувати управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ та удосконалити його.

Об'єктом дослідження є: управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти.

Предметом дослідження є: удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури; узагальнення та синтез освітніх концепцій управління навчально-виробничого процесу в училищі; емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування з метою визначення ефективності удосконалення управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти; методи обробки та аналізу результатів дослідження; експертна оцінка комплексно-цільової програми дослідження.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ЗПТО.

Практичне значення: полягає у тому, що розроблена комплексно-цільова програма була втілена у роботу управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ.

Ключові слова: управління, навчально-виробничий процес, матричний метод, проект, удосконалення, навчально-виробничий план, організація, контроль, творча група, якість освіти.

ANNOTATION

Topic: "Improving the management of the training and production process in DPTNZ KhVPUB

The work contains 106 pages, 12 figures, 5 tables, 70 sources.

The purpose of the study: to analyze the management of the educational and production process in vocational education institutions, to analyze the management of the educational and production process in DPTNZ KhVPUB and to improve it.

The object of research is: management of the educational and production process in vocational education institutions.

The subject of the research is: improvement of management of educational and production process in DPTNZ KhVPUB.

Research methods: theoretical: analysis and systematization of scientific literature; generalization and synthesis of educational concepts of management of educational and production processes in school; empirical: observations, interviews, questionnaires to determine the effectiveness of improving the management of the educational and production process in vocational education institutions; methods of processing and analysis of research results; expert evaluation of the complex-target research program.

Scientific novelty of the research: the issues of improving the management of the training and production process in DPTNZ KhVPUB have been further developed.

Practical significance: it is that the developed complex-target program was implemented in the work of management of educational and production process in ДПТНЗ ХВПУБ.

Keywords: management, training and production process, matrix method, project, improvement, training and production plan, organization, control, creative group, quality of education.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	11
1.1. Загальна характеристика управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти.....	11
1.2. Матрична структура управління навчально-виробничим процесом у ЗПТО.....	32
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ДПТНЗ ХВПУБ	43
2.1. Аналіз роботи ДПТНЗ ХВПУБ	43
2.2. Управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ	54
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ДПТНЗ ХВПУБ	74
3.1. Розробка комплексно-цільової програми удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ	74
3.2. Експертна оцінка комплексно-цільової програми дослідження.....	93
3.3. Рекомендації щодо впровадження комплексно-цільової програми дослідження в ЗПТО.....	97
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Професійно-технічна освіта посідає ключове місце у національній системі освіти України, оскільки покликана забезпечувати умови для підготовки фахівців сучасного рівня відповідно до світових стандартів освітнього змісту та сприяти формуванню духовності й громадянських якостей особистості, що мають вагоме значення для розвитку держави. Успішність реформування та результативність функціонування закладів професійної освіти визначаються передусім рівнем досконалості системи управління ними, невід'ємною складовою якої виступає моделювання у різних формах і видах, що охоплюють прогнозування, програмування, планування й інші організаційно-аналітичні процеси.

У теорії управління та практичному менеджменті моделювання подальшої діяльності розглядається як провідний методологічний принцип, водночас виконуючи роль процесуальної функції (етапу) управлінської діяльності. Саме через призму моделювання встановлюються стратегічні орієнтири та тактичні механізми розв'язання завдань, необхідних для досягнення визначених цілей. Водночас навчально-виробничий процес у закладах професійно-технічної освіти постає як цілісна система організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту й завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до державних стандартів.

Зміст і структура навчально-виробничого процесу в закладах професійно-технічної освіти вибудовуються на засадах гуманістичної особистісно орієнтованої педагогіки, що спирається на принципи незалежності від політичних, громадських і релігійних об'єднань, а також на взаємодію педагогічних працівників, учнів, слухачів, батьків і виробничих колективів підприємств, установ та організацій. У межах цього процесу можуть реалізовуватися природничо-математична, гуманітарна, фізична, загальнотехнічна, професійно-теоретична й професійно-практична підготовка, а також здійснюватися виховна робота з учнями та слухачами. Науково-технічний прогрес і широке впровадження інформаційних технологій актуалізують потребу у відчутному підвищенні якості професійної підготовки кваліфікованих робітників,

забезпеченні її фундаментальності та гнучкості. Одним із провідних напрямів розвитку системи управління закладами професійно-технічної освіти є саме удосконалення організації навчально-виробничого процесу.

У наукових працях таких дослідників, як В. Альбекова, Ю. Кисельов, Т. Макарова, З. Рогущина, Т. Русланова, В. Пекельна та інших, теоретичні аспекти вдосконалення навчально-виробничого процесу в системі професійної освіти знайшли ґрунтовне висвітлення. Спираючись на нормативно-правові документи, що регулюють діяльність професійно-технічної освіти й освітньої системи України загалом, варто підкреслити постійну правову підтримку з боку держави, спрямовану на поліпшення стану професійно-технічної освіти. У зазначених документах визначено її мету, принципи, пріоритетні напрями розвитку, структуру системи, законодавчо-нормативну основу та інші важливі компоненти.

Відповідно до Положення про організацію навчально-виробничого процесу у закладах професійно-технічної освіти, навчальний заклад має право самостійно добирати форми й методи управління, ураховуючи особливості регіонального компонента та специфіку власної діяльності. Така автономія забезпечує гнучкість управлінських рішень, відкриває можливості адаптації освітнього процесу до сучасних викликів і сприяє ефективному функціонуванню системи професійно-технічної освіти.

Необхідність розв'язання суперечності між управлінням навчально-виробничим процесом на рівні сучасних вимог та його реальним станом у ЗПТО, актуальність проблеми визначили тему дослідження: **«Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ».**

Об'єкт дослідження: управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти.

Предмет дослідження: удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ЦПТО №1 м.Харкова .

Мета дослідження: провести аналіз управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти, проаналізувати управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ та удосконалити його.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти.

2. Провести аналіз управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ.

3. Удосконалити управління навчально-виробничим процесом ДПТНЗ ХВПУБ.

Методи дослідження: *теоретичні:* аналіз та систематизація наукової літератури; узагальнення та синтез освітніх концепцій управління іміджем у закладах професійно-технічної освіти; *емпіричні:* спостереження, бесіда, анкетування з метою визначення ефективності удосконалення управління іміджем у закладах професійно-технічної освіти ; методи обробки та аналізу результатів дослідження; експертна оцінка комплексно-цільової програми дослідження.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ЗПТО.

Практичне значення: полягає у тому, що розроблена комплексно-цільова програма була втілена у роботу управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (70 найменувань), додатків. Робота містить 12 рисунків, 5 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, обсяг основного тексту – 104 сторінок.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

1.1. Загальна характеристика управління навчально-виробничим процесом у закладах професійно-технічної освіти

Навчально-виробничий процес у закладі професійно-технічної освіти трактується як комплекс організаційно-педагогічних, методичних та технічних заходів, спрямованих на практичне втілення змісту освіти на відповідному кваліфікаційному рівні, що регламентується державними стандартами професійно-технічної освіти. У «Положенні про організацію навчально-виробничого процесу у закладах професійно-технічної освіти» визначено інтегровану систему планування, організації та обліку навчально-виробничої діяльності, а також порядок проведення різних видів контролю — поточного, первинного й заключного — результатів засвоєння знань, умінь і навичок, включно з процедурою кваліфікаційної атестації [8, 9, 11, 45].

Цей процес становить фундамент діяльності закладів професійної освіти в Україні, адже саме він забезпечує можливість громадянам оволодіти знаннями, уміннями й навичками у вибраній галузі професійної діяльності, опанувати різні професійно-освітні програми, сформувати компетентність та професіоналізм, а також розвинути загальну і професійну культуру. У межах системи професійної освіти реалізуються допрофесійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робітників і професійне навчання персоналу безпосередньо на виробництві. До системи входять професійні навчальні заклади різних типів — професійно-технічні училища, ліцеї, вищі професійні училища, центри — різних форм власності (державної чи комунальної) і підпорядкування, що надають освітні послуги у сфері професійної освіти.

Узгоджуючись із потребами ринку праці та специфікою регіонів, професійно-технічні навчальні заклади можуть функціонувати як спеціалізовані, багатопрофільні, різнорівневі або функціональні структури, а також формувати

різні освітньо-професійні об'єднання. Як складова системи освіти України, професійно-технічна освіта має забезпечувати здобуття учнями необхідних загальних і трудових навичок, що дають змогу працевлаштуватися, започаткувати власну справу, підвищити продуктивність праці, освоїти нові технології та розв'язувати виробничі завдання з урахуванням динаміки ринку праці.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення змісту професійного навчання, який забезпечує конкурентоспроможність випускників, є впровадження інноваційних методів навчання та формування системи професійної підготовки учнів, збагачення практики передовим педагогічним досвідом, зміцнення й модернізація навчально-матеріальної бази, удосконалення законодавчої та нормативно-правової підтримки. Усі ці заходи потребують реальної державної підтримки, а також консолідації зусиль законодавчої і виконавчої влади, галузей економіки та сфери послуг, наукових інституцій і громадських організацій. Нормативним документом, що регламентує діяльність підприємств у сфері підготовки робітничих кадрів на виробництві, є «Положення про професійне навчання кадрів на виробництві» [20, 21, 22, 31].

У концепції розвитку професійно-технічної освіти України підкреслюється, що її метою є задоволення потреб особистості, суспільства та держави в освітніх послугах, пов'язаних із підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації різних категорій населення з урахуванням вимог ринку праці. Отже, серед ключових напрямів розвитку професійної освіти виокремлюються її інтелектуалізація, активне впровадження досягнень науки, техніки й новітніх технологій у навчально-виробничий процес. Професійне навчання та виховання потребують зміни підходів у бік особистісно орієнтованої моделі, а також постійного розширення спектра освітніх послуг відповідно до тенденцій ринку праці та розвитку соціального партнерства. Модернізація професійної освіти спрямована на створення умов для інноваційного розвитку професійного навчання й підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Це передбачає прогнозування кваліфікаційної структури робітничих кадрів, розроблення стандартів професійної компетентності, поступову трансформацію тарифно-кваліфікаційних підходів із урахуванням міжнародних стандартів та інші напрями

розвитку. Усі прогнозовані зміни повинні передусім позначатися на вдосконаленні організації навчально-виробничого процесу ЗПТО [3, 27, 28, 29, 71].

Актуальними напрямками вдосконалення навчально-виробничого процесу сьогодні визначають реформування професійної освіти та впровадження ефективної системи професійної інформації, а також інтенсивне застосування комп'ютерної техніки у навчальному процесі. Це передбачає підготовку педагогічних працівників до вільного використання комп'ютерних технологій і оволодіння ними відповідним обсягом професійних знань. Використання комп'ютерної техніки дає змогу зробити навчання більш діяльнішим, індивідуалізувати його зміст і темп, усунути психологічні бар'єри у взаємодії людини з комп'ютером, а також створити умови для ефективного функціонування модульно-рейтингових та інших систем навчання.

Планування навчально-виробничого процесу забезпечує передумови для його раціональної організації, своєчасного виконання навчальних планів і програм, а також дає можливість педагогічним працівникам завчасно й ґрунтовно готуватися до навчальних занять. Завдяки плануванню раціоналізується використання приміщень навчального закладу, обладнання навчальних кабінетів, майстерень і лабораторій, а також узгоджується взаємозв'язок теоретичного та виробничого навчання.

До основних навчально-виробничих документів, що регламентують планування у професійно-технічному навчальному закладі, належать: робочі навчальні плани за професіями на певних рівнях професійно-технічної освіти; робочі навчальні програми навчальних предметів і професійно-практичної підготовки; поурочно-тематичні плани; перелік навчально-виробничих робіт на семестр чи курс; плани виробничого навчання груп на місяць; плани навчально-виробничої роботи на півріччя; плани занять; розклад занять.

Робочий навчальний план за певною професією є документом, розробленим на основі типових планів підготовки кваліфікованих робітників. Він містить код і назву професії згідно з державним переліком професій ЗПТО, код і назву професії чи спеціалізації за ДК 003:2010, вимоги до освітнього рівня вступника, вікові або

медичні обмеження, тривалість і цілі навчання, графік навчально-виробничого процесу, дані про загальний фонд навчального часу, перелік обов'язкових навчальних предметів і видів навчальних робіт, кількість годин, послідовність їх вивчення, частку обов'язкового компонента змісту освіти, форми та періодичність контролю, критерії кваліфікаційної атестації, перелік навчальних кабінетів, лабораторій, майстерень, полігонів, вимоги до обов'язкових засобів навчання та запланований рівень професійної кваліфікації випускника. При цьому частка обов'язкового компонента не може перевищувати 80 % загального фонду навчального часу.

На основі типових навчальних планів і державних стандартів ЗПТО розробляють власні робочі плани, що враховують нові тенденції розвитку виробництва чи сфери послуг, а також погоджуються із замовниками кадрів. Робоча навчальна програма навчального предмета — це документ, що окреслює зміст і обсяг знань і вмінь учнів. Вона створюється на основі типової програми з урахуванням регіонального компонента (до 20 % навчального часу), який дає змогу адаптувати зміст до особливостей техніки, технології та організації праці в регіоні на підставі пропозицій роботодавців. Усі зміни проходять розгляд на засіданнях методичних комісій і фіксуються у протоколах. Аналогічно формуються програми загальноосвітніх предметів з урахуванням специфіки професії та регіональних особливостей.

Робоча навчальна програма з професійно-практичної підготовки визначає зміст і обсяг професійних знань, умінь і навичок, способи та методи їх формування, а також завдання особистісно орієнтованого навчання. Вона також містить регіональний компонент обсягом 20 % часу виробничого навчання. Такі програми обговорюються методичними комісіями, погоджуються з роботодавцями та затверджуються заступником директора з навчально-виробничої роботи.

Організація діяльності педагогічного колективу щодо забезпечення навчально-виробничого процесу здійснюється відповідно до річного плану роботи ЗПТО. Цей план є базовим документом, що окреслює основні напрями діяльності закладу та проблематику, над якою працюватиме колектив. У межах розділу

«Теоретична підготовка» визначаються заходи щодо удосконалення методики викладання, пошуку ефективних методів навчання, створення дидактичних матеріалів. Розділ «Професійно-практична підготовка» охоплює заходи з організації виробничого навчання й практики, розроблення планів і методичного забезпечення.

Поурочно-тематичні плани, які складають викладачі відповідно до робочих програм, проходять розгляд на методичній комісії та затверджуються заступником керівника з навчально-виробничої роботи, виконуючи роль документа багаторазового використання. Перелік навчально-виробничих робіт, що визначає практичні завдання для учнів, формується майстром виробничого навчання на семестр чи курс, узгоджується зі старшим майстром і затверджується відповідним заступником директора. Для кожної роботи додається технологічна та технічна документація, розроблена відповідно до державних стандартів.

У разі проведення виробничого навчання на підприємствах або в організаціях у переліку робіт зазначають загальні характеристики робочих місць чи перелік конкретних виробничих завдань, які мають виконати учні за тематикою програми практичної підготовки.

Важливим напрямом удосконалення навчально-виробничого процесу є співпраця ЗПТО з роботодавцями. Саме вони беруть участь в оновленні змісту освіти, коригуванні навчальних планів і визначенні вимог до підготовки робітничих кадрів. Упровадження інноваційних технологій у навчально-виробничий процес є однією з ключових умов його модернізації [10, 14].

Підходи до управління навчально-виробничим процесом розглядаються водночас як напрям його удосконалення, оскільки формування перспективної моделі керівника-освітянина XXI століття набуває особливої ваги. Ефективність управлінської діяльності залежить від таких чинників, як зростання значення людського потенціалу в професійній сфері, швидке нагромадження наукових знань, інтенсивне впровадження інформаційних технологій управління, необхідність широкого використання комп'ютерної техніки у навчальному процесі та відповідна підготовка педагогічних працівників.

Управління розглядається як функція організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності та реалізацію поставлених цілей. Це процес цілеспрямованих дій, який відіграє особливо важливу роль у соціальній сфері, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення визначених результатів. Система управління характеризується певним функціональним складом — сукупністю процедур, що виконуються у визначеній послідовності й є універсальними для всіх самоврядних систем. Недооцінка чи пропуск будь-якого з таких елементів призводить до деформації всього управлінського процесу. Кожна функціональна ланка є відносно самостійним видом діяльності та водночас — етапом єдиного управлінського циклу.

У системному аналізі розрізняють організаційну та функціональну структури управління. Організаційна структура може мати узагальнений або персоніфікований характер: у першому випадку суб'єкти управління визначаються за посадою, у другому — за прізвиськом. Обидва підходи можуть поєднуватися [40, 44, 34].

Оскільки управлінський цикл є сукупністю функцій, що взаємодіють і послідовно змінюють одна одну, у сучасній науці функції управління трактуються по-різному: як операції, що відповідають етапам управлінського циклу; як стійкі повторювані дії, об'єднані спільним цільовим спрямуванням; як особливі види діяльності, що вимагають розподілу праці та спеціалізації [32, 42].

Науковці пропонують різні підходи до класифікації функцій управління: суспільно-політичні, культурно-освітні, педагогічні, адміністративні, господарсько-фінансові; або етапи від вибору мети до оцінювання результатів; або циклічні функції (планування, організація, регулювання, контроль, аналіз); або комплексні класифікації — класичні, діяльнісні, модернізовані [33, 31, 47, 49].

Більшість фахівців узгоджуються в тому, що управлінський цикл складається з чотирьох основних етапів:

1. **визначення мети;**
2. **планування** — визначення мети, змісту діяльності, виконавців, термінів;
3. **організація** — формування організаційних відносин, добір виконавців, визначення форм і методів роботи, регламентація взаємодії та звітності;

4. контроль — виявлення відхилень від запланованих результатів, аналіз причин розбіжностей і визначення заходів регулювання.

Отже, управлінський цикл реалізується через функції планування, організації, контролю та регулювання, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Управління системою професійної освіти здійснюється на чотирьох рівнях: загальнодержавному, регіональному, галузевому та інституційному — на рівні окремого закладу професійно-технічної освіти, який відповідає за підготовку кваліфікованих робітників та має широкі повноваження в управлінні освітньо-виховною, навчально-виробничою, навчально-методичною, фінансово-економічною та господарською діяльністю [1, 12, 16, 17, 26, 57].

Однією з основних форм управління в закладах професійно-технічної освіти є організація навчально-виробничого процесу. Єдину систему планування, організації й обліку цього процесу, а також порядок проведення різних форм контролю знань і кваліфікаційної атестації визначає «Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах» та інші нормативно-правові акти. Важливою складовою організації роботи ЗПТО є планування навчально-виробничого процесу, чітко врегульоване відповідними документами [23, 59, 60, 61].

План роботи на навчальний рік становить ключовий документ, що визначає напрями діяльності ЗПТО та проблематику, над якою працюватиме педагогічний і виробничий колектив. У вступному розділі аналізуються результати діяльності закладу за попередній період — навчально-виробничої, навчально-виховної, навчально-методичної, фінансово-господарської та виробничо-комерційної роботи, а також стан виконання державного замовлення на підготовку кадрів і підсумки працевлаштування випускників. Структура плану відображена на рис. 1.1.

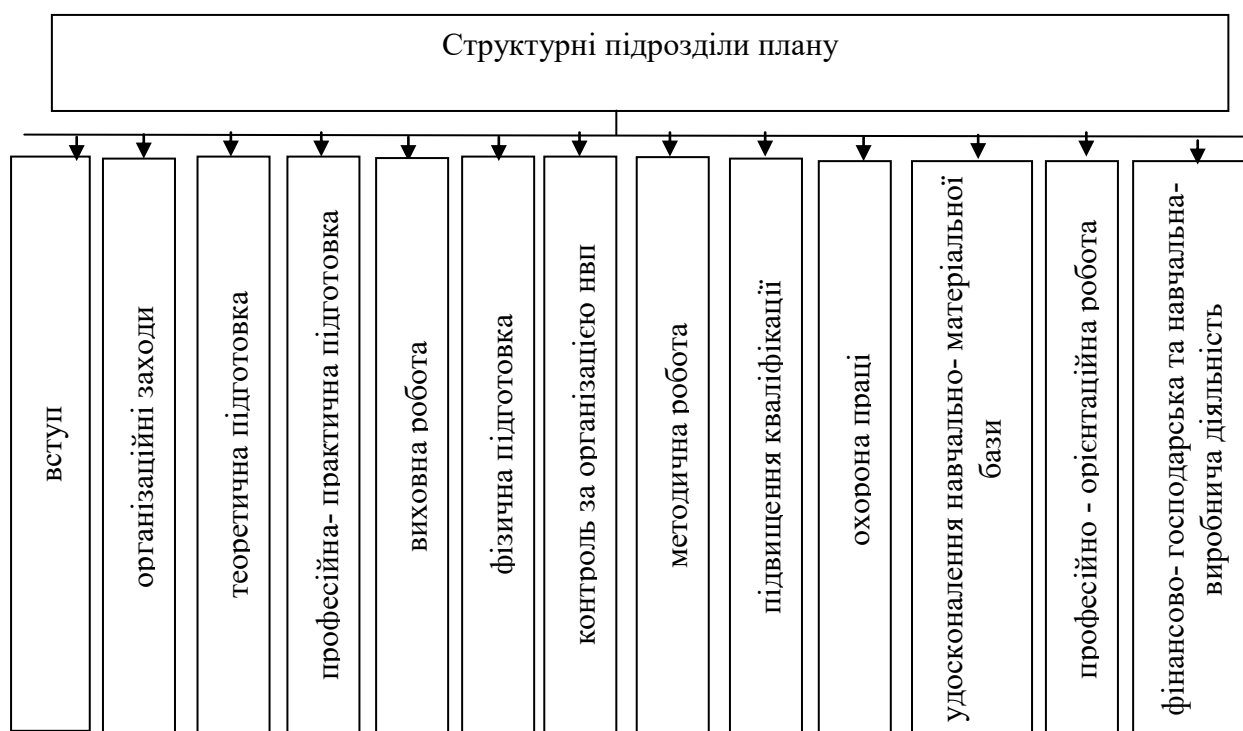


Рис. 1.1. Структурні підрозділи плану роботи ЗПТО на навчальний рік

Однією з ключових складових методичної роботи ЗПТО є розділ «Підвищення кваліфікації педагогічних працівників», у якому мають бути сплановані заходи, спрямовані на підвищення кваліфікаційного рівня педагогів у системі післядипломної освіти, організацію їх стажування на виробництві й у закладах освіти, а також на забезпечення контролю за періодичністю такого навчання.

Питання охорони праці та безпеки життєдіяльності учнів і працівників професійно-технічних навчальних закладів концентруються в окремому розділі плану — «Охорона праці». У межах цього розділу передбачаються заходи з гарантування безпечних і нешкідливих умов праці та навчання, дотримання вимог промислової санітарії й протипожежного захисту в ЗПТО, а також здійснюється контроль за виконанням норм охорони праці під час професійно-практичної підготовки учнів і слухачів на підприємствах або в сфері послуг.

Одним із провідних напрямів роботи з організації навчально-виробничого процесу у ЗПТО виступає вдосконалення навчально-матеріальної бази. Саме в розділі плану «Удосконалення навчально-матеріальної бази» передбачаються

заходи з осучаснення та оснащення навчальних майстерень, кабінетів, лабораторій, полігонів, спортивних і побутових приміщень відповідним обладнанням і устаткуванням, забезпечення їх сировиною, паливно-мастильними та іншими матеріалами, інструментами, а також дидактичними засобами навчання [38, 35].

Зацікавленість у виборі професії формується історично та поступово поширюється серед широких верств населення. Цей фактор, зазвичай, відіграє позитивну роль в організації профорієнтаційної роботи й у мотивації молоді до здобуття робітничої кваліфікації.

У розділі «Профорієнтаційна робота» плануються конкретні заходи, спрямовані на професійну орієнтацію населення щодо підготовки та здобуття робітничих професій у ЗПТО, проведення консультацій з питань організації професійного відбору, допрофесійної підготовки та прийому громадян на навчання.

Необхідною умовою функціонування та розвитку ЗПТО є його фінансово-господарська та навчально-виробнича діяльність. Заходи, спрямовані на забезпечення цієї діяльності, логічно систематизуються й відображаються в розділі «Фінансово-господарська та навчально-виробнича діяльність», що дає змогу планувати ресурси, контролювати їх використання та підтримувати стабільність функціонування закладу.

Організація будь-якого напрямку діяльності в навчальному закладі розпочинається з планування. Саме завдяки плануванню вибудовується цілісна система дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів. Існують рекомендації щодо планування діяльності навчального процесу та організації контролю за різними його напрямками, що дозволяє запроваджувати комплексний підхід до управління освітньою діяльністю.

Навчально-виробничий процес у ЗПТО України здійснюється відповідно до Державних стандартів професійно-технічної освіти. Це обумовлено необхідністю подальшого розвитку професійно-технічної освіти, підвищення її ролі та статусу в суспільстві, забезпечення відповідності підготовки робітничих кадрів сучасним вимогам ринку праці.

Питання впровадження Державних стандартів професійної освіти в навчальний процес широко обговорювалися на сторінках фахових журналів і газет, які висвітлюють напрями роботи в системі професійної освіти. Зокрема, у публікації директора науково-методичного центру професійно-технічної освіти проаналізовано стан оновлення змісту професійно-технічної освіти відповідно до державних стандартів ПТО та вимог сучасного виробництва [8, 9, 11].

Державний стандарт професійно-технічної освіти встановлює державні вимоги до змісту професійно-технічної освіти, рівня професійної кваліфікації випускників професійно-технічних навчальних закладів, основних обов'язкових засобів навчання та освітнього рівня вступників до цих закладів. Саме положення Державних стандартів професійно-технічної освіти є орієнтиром для керівників ЗПТО під час планування навчально-виробничого процесу. Підготовка кваліфікованих робітників будь-якого профілю в ЗПТО здійснюється відповідно до типового навчального плану підготовки кваліфікованих робітників, який визначає структуру обов'язкової компоненти змісту професійно-технічної освіти згідно з вимогами освітньо-кваліфікаційної характеристики випускника.

Структура обов'язкової компоненти змісту професійної освіти охоплює загальнотехнічну, професійну теоретичну, професійну практичну, природничо-математичну, гуманітарну, фізичну підготовку та визначається системою обов'язкових навчальних предметів, згрупованих за видами підготовки учнів і слухачів. На основі типового навчального плану ЗПТО розробляє робочий навчальний план для певного ступеня професійно-технічної освіти, у якому враховуються специфіка професії та особливості регіону.

Робочий навчальний план містить:

- код і назву професії за державним переліком професій;
- код і назву професії (спеціальності) за державним класифікатором професій;
- відомості про плановий рівень професійної кваліфікації випускника;
- обсяг навчального часу на обов'язкову компоненту змісту професійно-технічної освіти;
- загальний фонд навчального часу;

- перелік обов'язкових навчальних предметів, видів навчальних робіт та обсягів навчального часу, відведеного на ці предмети й види діяльності;
- перелік форм контролю знань, умінь і навичок учнів;
- перелік навчальних кабінетів, лабораторій, майстерень.

Робочі навчальні плани за професіями для певного ступеня професійно-технічної освіти становлять собою документи, розроблені відповідно до типових навчальних планів підготовки кваліфікованих робітників з кожної професії (далі – типові навчальні плани). Вони містять код і назву професії згідно з державним переліком професій з підготовки кваліфікованих робітників у навчальному закладі, код і назву професії, спеціальності за державним класифікатором професій, вимоги до освітнього рівня вступника до ЗПТО, можливі обмеження щодо віку й статі, медичні показники, термін і ціль навчання, графік навчально-виробничого процесу, зведені дані загального фонду навчального часу в тижнях, перелік обов'язкових навчальних предметів, видів навчальних робіт, кількість годин, відведених на них, послідовність їх вивчення, обсяг навчального часу на обов'язкову компоненту змісту професійно-технічної освіти, загальний фонд навчального часу, форми, періодичність і терміни контролю знань, умінь і навичок учнів і слухачів, критерії їх кваліфікаційної атестації, перелік навчальних кабінетів, лабораторій, майстерень, полігонів, вимоги до основних обов'язкових засобів навчання та планований рівень професійної кваліфікації випускника.

На основі Державного стандарту професійно-технічної освіти розробляються державні стандарти з конкретних професій, які включають типові навчальні плани та типові навчальні програми. Саме ці документи визначають структуру обов'язкової компоненти змісту професійно-технічної освіти та є обов'язковими для застосування й виконання в ЗПТО незалежно від форм власності та підпорядкування [10, 14].

Обсяг навчального часу на обов'язкову компоненту змісту професійно-технічної освіти не може перевищувати 80 % загального фонду навчального часу. У ЗПТО на основі типових навчальних планів і вимог державних стандартів розробляються робочі навчальні плани, в яких відображаються зміни у

відповідній галузі виробництва чи сфері послуг. Такі плани обов'язково погоджуються з основними замовниками кадрів.

Робочі навчальні плани за професіями третього ступеня професійно-технічної освіти затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти, а робочі навчальні плани за професіями першого та другого ступенів професійно-технічної освіти — у встановленому порядку відповідними органами управління освітою. Обов'язковою плануючою документацією є також робочі навчальні програми з навчальних предметів та професійно-практичної підготовки, які розробляються на основі типових навчальних програм з навчальних предметів, виробничого навчання та виробничої практики.

Навчальні програми є документами, що визначають обов'язкову компоненту змісту професійно-технічної освіти в певній предметній галузі знань і встановлюють параметри засвоєння навчального матеріалу з конкретного предмета. Програма містить назву предмета, перелік і зміст навчальних тем, розподіл навчального часу на їх опрацювання та очікувані результати засвоєння матеріалу. Навчальна програма з виробничого навчання та виробничої практики виступає документом, який окреслює зміст практичного навчання в межах сфери діяльності, зазначеної в освітньо-кваліфікаційній характеристиці. Вона включає найменування та зміст тем, спрямованих на формування вмінь і навичок, відомості про обсяг навчального часу, передбаченого на їх вивчення, та очікувані результати навчання за кожною темою.

Робоча навчальна програма з професійно-практичної підготовки визначає зміст і обсяг професійних знань, умінь і навичок учнів, слухачів, а також способи й методи їх формування, включаючи завдання особистісно орієнтованого навчання ЗПТО. У таких робочих програмах відображаються зміни, характерні для відповідної галузі виробництва чи сфери послуг, на підставі пропозицій замовників кадрів, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку праці.

Поурочно-тематичні плани з навчальних предметів розробляються на основі робочих планів з професії та відповідних навчальних програм. Вони розглядаються й схвалюються на засіданні методичної комісії та затверджуються

заступником керівника з навчально-виробничої роботи. Поурочно-тематичні плани за змістом навчального предмета є документами багаторазового використання, що забезпечує стабільність і наступність у навчальному процесі.

До обов'язкових елементів планування навчально-виробничого процесу належить перелік навчально-виробничих робіт з професії на семестр чи курс навчання. Такий перелік визначає завдання, які мають виконувати учні, слухачі з метою оволодіння професійними знаннями, уміннями й навичками, передбаченими робочою навчальною програмою професійної-практичної підготовки. Перелік складається майстром виробничого навчання на семестр або курс підготовки та погоджується зі старшим майстром.

Далі перелік навчально-виробничих робіт з професії розглядається й схвалюється на засіданні методичної комісії та затверджується заступником керівника з навчально-виробничої роботи ЗПТО. Для всіх робіт, унесених до переліку, обов'язково додається технологічна та технічна документація, розроблена відповідними методичними комісіями ЗПТО на основі державних стандартів. У випадку проведення виробничого навчання безпосередньо на виробництві чи в сфері послуг у переліку зазначається загальна характеристика робочих місць або найменування робіт, які учні, слухачі мають виконувати з кожної теми чи розділу робочої навчальної програми професійної-практичної підготовки.

Наступним видом планування виступають плани виробничого навчання навчальних груп на місяць. Такі плани конкретизують зміст навчально-виробничих завдань, послідовність і організацію їх виконання в навчальних майстернях ЗПТО, а також під час виробничого навчання і виробничої практики на підприємстві чи в сфері послуг. Плани виробничого навчання складаються майстрами виробничого навчання на місяць відповідно до робочих навчальних планів та робочих навчальних програм професійної-практичної підготовки і переліків навчально-виробничих робіт для груп. Вони погоджуються зі старшим майстром і затверджуються заступником керівника з навчально-виробничої роботи.

За умови відсутності можливостей для фронтального навчання учнів, слухачів окремим видам робіт, крім плану виробничого навчання групи, розробляються графіки переміщення їх по робочих місцях. У таких графіках указуються прізвища учнів, слухачів, теми програми, найменування робочих місць, ділень або навчально-виробничих завдань та тривалість роботи на кожному робочому місці.

Плани навчально-виробничої діяльності на півріччя, а також загальний план навчально-виробничої діяльності навчального закладу розробляються старшим майстром на півріччя (а при професійно-технічному навчанні – на весь період підготовки) на основі робочих програм професійної-практичної підготовки, переліку навчально-виробничих робіт відповідного тарифно-кваліфікаційного розряду та фонду навчального часу, передбаченого для виконання навчально-виробничих завдань. Ці плани погоджуються із заступником керівника з навчально-виробничої роботи та затверджуються керівником навчального закладу [52, 45, 52].

Фонд навчального часу на виконання навчально-виробничих завдань визначається таким чином: із загального фонду часу, передбаченого робочим навчальним планом на професійну практичну підготовку, віднімають час, необхідний для проведення вступних і заключних інструктажів, а також час, відведений на виконання тренувальних вправ. Розрахунок обсягів виробництва здійснюється на основі фонду приведенного часу, який відображає поправки з огляду на рівноцінний час з позиції продуктивності праці на всіх етапах навчання. Фонд приведенного часу обчислюється шляхом ділення фонду навчального часу, відведеного на виконання навчально-виробничих завдань, на відповідний перевідний коефіцієнт між нормами часу для працівників підприємств та учнів ЗПТО.

На основі фонду приведенного часу і погодинної тарифної ставки розраховується заробітна плата одного учня, слухача. Загальні обсяги навчально-виробничої діяльності визначаються з урахуванням усіх учнів, слухачів за кожною професією.

Основним документом педагога є його план уроку. Плани занять поділяються на:

- план уроку теоретичного навчання;
- план уроку виробничого навчання.

Під час виробничої практики учнів майстер виробничого навчання складає план роботи на кожний робочий день. У дні, коли у закріпленій навчальній групі не проводиться професійна практична підготовка, майстри виробничого навчання працюють за індивідуальними планами роботи, які погоджуються зі старшим майстром. Питання організації проходження учнями професійно-технічних навчальних закладів виробничої практики на виробництві розглядаються в працях різних авторів, де аналізується досвід співпраці закладів освіти та підприємств.

Не менш важливим документом у навчальному закладі є розклад занять. Розклад занять — це документ, розроблений відповідно до робочого навчального плану з дотриманням педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог. Він охоплює теоретичну та професійну практичну підготовку в навчальних групах на кожний робочий день тижня, визначає час, місце проведення занять, навчальні предмети в конкретних групах і прізвища педагогічних працівників, які їх проводять.

Розклад занять установлює загальний режим навчання. Він складається під керівництвом заступника керівника з навчально-виробничої роботи, затверджується керівником ЗПТО та не пізніше ніж за три дні до початку навчання вивішується на дошці розкладу занять. Розклад покликаний забезпечити рівномірний розподіл навчального навантаження учнів, слухачів, збереження їх працездатності впродовж робочого дня, тижня, семестру й навчального року.

Усі зміни в розкладі занять фіксуються у відповідному журналі протягом навчального року та відображаються на спеціальних бланках, які підписуються заступником керівника й затверджуються керівником ЗПТО. З метою забезпечення належної підготовки до занять спеціальні бланки зі змінами на наступний навчальний день завчасно вивішуються в методичному (педагогічному) кабінеті та на дошці розкладу занять, щоб учасники навчально-виробничого процесу могли своєчасно з ними ознайомитися.

Навчально-виробничий процес у ЗПТО, незалежно від форми власності та підпорядкування, здійснюється відповідно до робочих навчальних планів і програм, нормативно-правових актів, а також навчально-методичних документів з професійно-технічної та загальної середньої освіти. Зміст і обсяг навчально-виробничого процесу, тривалість навчання визначаються робочими навчальними планами й робочими навчальними програмами ЗПТО.

Заклад професійно-технічної освіти обирає форми, засоби та методи навчання й виховання учнів і слухачів у межах, окреслених законодавством України, «Положенням про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах» та власним статутом. Питання оновлення змісту й форм навчально-виробничого процесу в закладах професійно-технічної освіти розкрито, зокрема, у статті Е. Ковальчук, де окреслено головні завдання вдосконалення виробничого навчання, а саме: формування в учнів основ професійної майстерності, виховання професійних навичок як підґрунтя становлення майбутнього робітника.

Професійно-технічна освіта може включати природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальну, технічну, професійну теоретичну й професійну практичну підготовку. Структурно ці складові наведено на рис. 1.2.

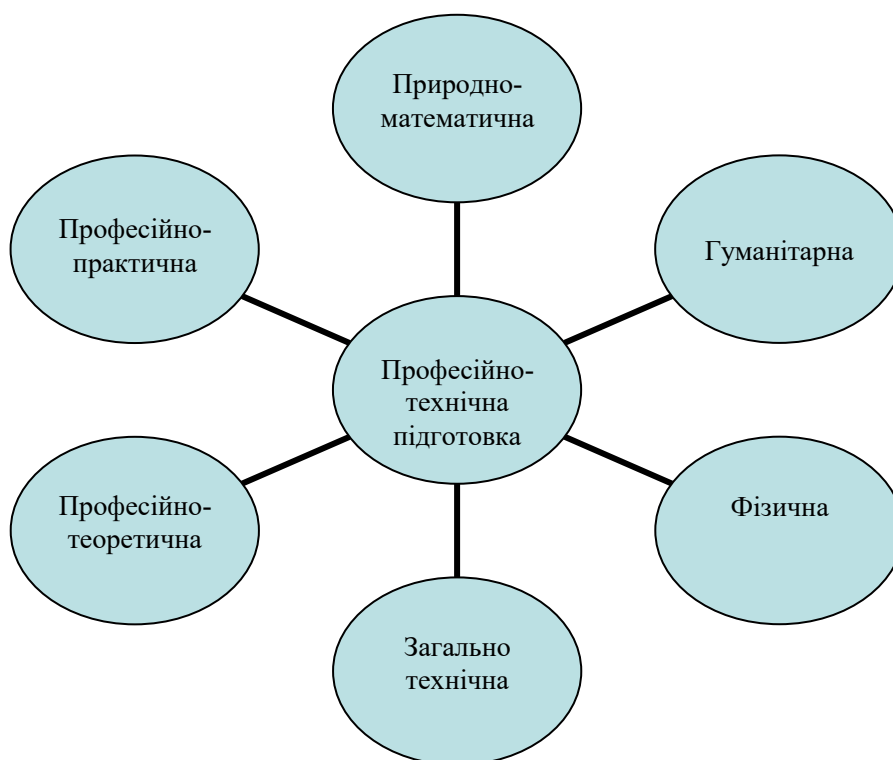


Рис. 1.2. Складова професійної технічної підготовки у ЗПТО

Основними організаційними формами теоретичної підготовки у закладах професійно-технічної освіти виступають різні типи уроків, лекції, теоретичні та практичні семінари, лабораторно-практичні заняття тощо; важливе місце посідають також індивідуальні заняття учнів і слухачів, консультації, виконання ними індивідуальних навчальних завдань, а також навчальні екскурсії як специфічна форма організації пізнавальної діяльності. Навчальні професійно-технічні заклади мають право самостійно обирати форми та методи організації навчально-виробничого процесу, а педагогічні працівники, спираючись на основні положення педагогіки, самостійно визначають засоби і методи навчання й виховання учнів, орієнтуючись на їхні освітні потреби, рівень підготовки та умови здійснення освітнього процесу.

В організації професійної підготовки понад державне замовлення, а також у межах курсової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників і молодших спеціалістів, що здійснюється на підставі угод із юридичними та фізичними особами, ЗПТО за погодженням із цими юридичними та фізичними особами може встановлювати наповнюваність навчальних груп нижчу за нормативну з оплатою навчання відповідно до умов укладених угод. Це дає змогу гнучко реагувати на запити замовників кадрів і створювати більш комфортні умови для навчання дорослого контингенту.

Навчальні групи для учнів з відповідними порушеннями розвитку комплектуються з дотриманням нормативів наповнюваності, установлених для класів спеціальних загальноосвітніх шкіл, що визначаються згідно з чинним законодавством. Такий підхід забезпечує необхідні умови інклюзивності й спеціальної підтримки для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами.

Професійна практична підготовка в системі професійно-технічної освіти складається з виробничого навчання, виробничої та переддипломної практики й організовується у навчально-виробничих майстернях, навчально-виробничих

підрозділах, навчальних господарствах, а також безпосередньо на робочих місцях на виробництві чи в сфері послуг. Вона реалізується за такими формами:

- заняття з виробничого навчання (зокрема практичного водіння) у навчальному закладі;
- заняття з виробничого навчання на виробництві чи в сфері послуг;
- виробнича практика на робочих місцях у виробничій сфері чи сфері послуг;
- переддипломна практика на підприємствах або в організаціях сфери послуг;
- інші форми професійної практичної підготовки, що відповідають змісту обраної професії.

Професійна практична підготовка, а також перепідготовка і підвищення кваліфікації слухачів професійно-технічних навчальних закладів можуть здійснюватися із застосуванням модульної системи (модульного професійного навчання) відповідно до «Положення про організацію професійного навчання незайнятого населення за модульною системою». Використання модульного підходу дає змогу структурувати зміст підготовки за завершеними модулями компетентностей, забезпечити гнучкість побудови освітніх траєкторій, спрямованість на кінцевий результат.

Невід'ємною складовою професійної практичної підготовки є виробниче навчання, яке включає:

- навчання учнів і слухачів у навчально-виробничих майстернях, дільницях і на полігонах, де вони послідовно набувають первинні професійні вміння та навички виконання робіт;
- навчання учнів і слухачів безпосередньо на підприємствах, будівельних об'єктах, полях, фермах тощо, де в складі навчальних груп і учнівських бригад під керівництвом майстрів виробничого навчання вони послідовно закріплюють здобуті первинні професійні вміння та навички, опановують використання сучасної техніки, механізмів, інструментів, набувають практичних умінь самостійно й якісно виконувати роботи, передбачені робочими навчальними планами.

Форма організації виробничого навчання визначається з урахуванням особливостей конкретної професії чи спеціальності за умови повного виконання

вимог робочих навчальних планів і робочих навчальних програм. Заняття з виробничого навчання проводяться, як правило, у навчальних групах чисельністю не менше 12 осіб, а на третьому ступені професійно-технічної освіти – не менше 6 осіб, що пов'язано зі специфікою підготовки, рівнем індивідуалізації та вимогами до якості практичного навчання.

Виробнича практика учнів і слухачів організовується безпосередньо на робочих місцях на підприємстві чи у сфері послуг з метою вдосконалення здобутих у процесі навчання знань, умінь і практичних навичок, адаптації їх до реальних умов виробничого середовища. Порядок надання оплачуваних робочих місць для проходження учнями виробничого навчання та виробничої практики на підприємствах чи в організаціях сфери послуг визначений Постановою Кабінету Міністрів України № 992 «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики».

За виконані учнями роботи під час виробничого навчання або виробничої практики юридичні та фізичні особи, незалежно від форми власності, забезпечують оплату праці згідно з установленими умовами оплати. Нараховані учням кошти у встановленому порядку перераховуються на розрахунковий рахунок навчального закладу з метою подальшої виплати їм 50 % заробітної плати за період виробничого навчання та виробничої практики. Такий підхід сприяє формуванню в учнів мотивації до якісного виконання завдань і наближає умови навчання до реальних трудових відносин.

У межах планування будь-якого проєкту робота розглядається як певний вид діяльності, необхідний для досягнення конкретного результату. Отже, робота виступає основним елементом діяльності на найнижчому рівні деталізації; вона потребує певних часових затрат і може зумовлювати затримку початку виконання інших робіт, якщо не завершена вчасно. Момент закінчення роботи позначає факт отримання проміжного чи кінцевого продукту. Робота є базовим поняттям, що створює основу для організації даних у системах управління проєктами й забезпечує можливість побудови мережевих моделей і графіків.

Серед основних ознак проєкту, які дозволяють відрізнити його від поточної діяльності, виділяють:

- унікальність і неповторність цілей та комплексу робіт, що становлять зміст проєкту;
- координоване виконання взаємопов'язаних робіт, об'єднаних спільною метою;
- чітку спрямованість на досягнення конкретного кінцевого результату;
- обмеженість у часі, що передбачає визначені строки початку й завершення;
- обмеженість ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних тощо).

Будь-який проєкт функціонує не ізольовано, а в оточенні численних суб'єктів і чинників, які здійснюють на нього вплив. Проєкт має низку властивостей: він виникає, розгортається й розвивається в певному середовищі, що традиційно позначається як зовнішнє оточення; склад проєкту не залишається незмінним у процесі його реалізації – до нього можуть додаватися нові елементи, а окремі складові, навпаки, вилучатися або трансформуватися.

У підґрунті реалізації будь-якого проєкту лежить процес планування. Планувальні процедури в тій чи іншій формі здійснюються протягом усього терміну реалізації проєкту: від етапу формулювання концепції до завершення всіх робіт і оцінювання результатів.

Під проєктною структурою розуміють тимчасову організацію, створену для розв'язання конкретного комплексного завдання (розробки проєкту та його реалізації). До складу такої структури входить команда кваліфікованих працівників різних професій: фахівці, дослідники, інженери, управлінці, які спільно працюють над виконанням визначеного проєкту із заданим рівнем якості й у межах наявних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Після завершення проєкту й розв'язання пов'язаних із ним завдань члени команди повертаються до своїх постійних структурних підрозділів або переходять до участі в іншому проєкті.

Проєктні структури можуть відрізнятися між собою за масштабом діяльності, широтою охоплення науково-технічних і виробничих проблем,

характером зв'язків із лінійними та функціональними ланками організації, а також за обсягом повноважень у взаємодії із зовнішнім середовищем. Однією з найбільш поширених різновидностей такої організації є матрична структура, за якої члени проєктної команди одночасно підпорядковуються керівникові проєкту та керівникам функціональних підрозділів, у яких вони працюють на постійній основі. У такому випадку організація ніби розвивається у двох вимірах: вертикальному (функціональному) і горизонтальному (проєктному), що підсилює гнучкість управління й дає змогу ефективно координувати ресурси.

Таким чином, у ході розгляду вищезазначених аспектів було з'ясовано сутність навчально-виробничого процесу в закладах професійно-технічної освіти, показано його зв'язок із сучасними підходами до організації професійної підготовки, управління проєктами та структурою організації освітньої діяльності.

1.2. Матрична структура управління навчально-виробничим процесом у ЗПТО

Матрична структура управління сформувалася як відповідь на потребу цілеспрямованого керування окремими напрямками навчальної діяльності, що зумовлено запровадженням нових векторів розвитку навчального процесу. У цьому контексті матрична система розглядається як різновид системи управління окремими проєктами, коли кожний пріоритетний напрям функціонування освітньої установи оформлюється у вигляді самостійного проєкту зі специфічними завданнями, ресурсами та відповідальними виконавцями.

Робота в межах плану проєкту розуміється як певний вид діяльності, необхідний для досягнення конкретних результатів (кінцевих продуктів нижчого рівня). Отже, робота виступає основним елементом (дискретною, компонентною одиницею) діяльності на найнижчому рівні деталізації; на її виконання завжди потрібен певний час, і саме вона може стати чинником, що затримує початок інших видів діяльності. Момент завершення роботи означає факт отримання кінцевого продукту (результату відповідної дії або операції). Таким чином, поняття «робота» є базовим у проєктному менеджменті й слугує основою для

впорядкування даних у системах управління проектами. У сучасному розумінні під проектами мають на увазі весь спектр діяльності, що спрямована на зміну і розвиток: будівництво будинку або промислового об'єкта, реалізація програми науково-дослідних робіт, розробка нової техніки, створення кінофільму, комплексний розвиток регіону — усе це постає як різні типи проектів.

Серед ключових ознак проекту зазвичай виокремлюють: унікальність і неповторність поставлених цілей і сукупності робіт; координоване виконання взаємопов'язаних завдань; чітку спрямованість на досягнення кінцевої мети; обмеженість у часі (наявність визначених строків початку й завершення); обмеженість ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних тощо). Жоден проект не існує ізольовано, він завжди розгортається в оточенні численних суб'єктів та чинників і, відповідно, перебуває під впливом зовнішнього середовища, яке прямо чи опосередковано позначається на його реалізації.

Проект має низку властивостей: він виникає, функціонує й розвивається в певному оточенні, що прийнято називати зовнішнім середовищем; його склад не залишається незмінним у процесі реалізації й розвитку — у структуру проекту можуть включатися нові елементи, а окремі компоненти, навпаки, виключатися або видозмінюватися. Основними елементами структури проекту є його учасники, адже саме вони забезпечують втілення задуму в практику. Кожний учасник виконує власні функції, має визначену міру участі та несе певний ступінь відповідальності за перебіг і результати проекту.

У фундаменті реалізації будь-якого проекту лежить процес планування. Планування в тому чи іншому форматі здійснюється протягом усього періоду реалізації проекту: від етапу формулювання концепції до завершення робіт і оцінювання результатів. План проекту є цілісним, послідовним і узгодженим документом, який інтегрує результати планування всіх функцій управління проектом і слугує основою як для організації виконання, так і для контролю перебігу робіт.

Під проектною структурою розуміють тимчасову організацію, сформовану для розв'язання конкретного комплексного завдання (розроблення проекту та його реалізації). До складу такої структури входить команда кваліфікованих

працівників різних професій: фахівці-практики, дослідники, інженери, організатори виробництва, які об'єднані спільною метою — реалізувати визначений проект із заданим рівнем якості та в межах встановлених матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Після завершення проекту й виконання всіх пов'язаних із ним завдань залучені до команди працівники повертаються до своїх постійних структурних підрозділів або переходять до роботи над іншим проектом. Керівник проекту отримує повноваження щодо повного підпорядкування всіх членів команди та розпорядження усіма ресурсами, виділеними для досягнення цілей даного проекту.

Проектні структури можуть істотно відрізнятися між собою за масштабом діяльності, широтою охоплення науково-технічних і виробничих проблем, характером зв'язків з лінійними й функціональними ланками організації, а також за обсягом повноважень, наданих для взаємодії із зовнішнім середовищем. Однією з найбільш поширених форм подібної організації є матрична структура, за якої члени проектної команди підпорядковуються не лише керівникові проекту, а й керівникам тих функціональних підрозділів, у яких вони працюють на постійній основі. У такій ситуації організація розвивається одночасно у двох вимірах — вертикальному (функціональному) та горизонтальному (проектному), що й зумовлює специфіку управлінських взаємодій.

У межах матричної організації керівники проектів відповідають за координацію всіх видів діяльності та використання ресурсів, які безпосередньо стосуються конкретного проекту. З цією метою всі матеріальні й фінансові ресурси за програмою чи проектом передаються в їх розпорядження. Керівники проектів несуть відповідальність за планування проекту, контроль за ходом його виконання за всіма ключовими кількісними, якісними й часовими показниками.

Матрична структура є результатом поєднання двох видів розподілу — вона утворюється шляхом інтеграції лінійної та програмно-цільової структур. За умов функціонування програмно-цільової структури керівний вплив спрямовується на реалізацію певного цільового завдання, у розв'язанні якого беруть участь усі ланки організації. Уся сукупність робіт, пов'язаних із досягненням заданої кінцевої мети, розглядається не лише з позицій функціональної діяльності

підрозділів, а насамперед з погляду реалізації цільової програми. Основна увага зосереджується не стільки на вдосконаленні окремих структурних одиниць, скільки на інтеграції всіх видів діяльності, створенні умов, що сприяють ефективному виконанню програмних завдань.

У такій системі керівники програм несуть відповідальність як за реалізацію програми в цілому, так і за координацію та якісне виконання функцій управління в межах цієї програми. Управління програмами здійснюється спеціально призначеними керівниками, які відповідають за координацію всіх зв'язків, передбачених програмою, і за своєчасне досягнення її цілей. Унаслідок цього керівники вищого рівня звільняються від необхідності постійного вирішення поточних питань, а на середньому й нижньому рівнях зростає оперативність управління та відповідальність за якість виконання конкретних операцій і процедур; водночас помітно підвищується роль керівників спеціалізованих підрозділів в організації робіт за чітко визначеною програмою.

За матричної структури управління керівник програми (проекту) взаємодіє не з фахівцями, які безпосередньо йому підпорядковані, а з працівниками, що організаційно належать до різних лінійних підрозділів. Він, головним чином, визначає, **що і коли** має бути виконано в межах конкретної програми, тоді як лінійні керівники ухвалюють рішення щодо того, **хто і яким чином** здійснюватиме певні роботи.

Створення матричної організаційної структури управління організацією вважається доцільним у разі наявності потреби в опануванні низки нових, складних завдань у стислий термін, упровадженні технологічних новацій та забезпеченні швидкого реагування на кон'юнктурні коливання ринку. Матричні структури управління, які доповнили традиційну лінійну структуру, відкрили якісно новий напрям розвитку гнучких і активних програмно-цільових форм управління. Вони орієнтовані на підвищення рівня творчої ініціативи керівників і фахівців та виявлення можливостей істотного зростання ефективності виробництва.

Основними завданнями менеджменту за умов матричної структури управління є: забезпечення єдиної інноваційної політики; визначення складу

функціональних служб і підрозділів; ретельна підготовка положень про відділи та посадових інструкцій; розроблення спеціальних мотиваційних механізмів, які регламентують внутрішньоорганізаційну кооперацію; забезпечення централізованого управління об'єктами тощо.

Матрична структура спочатку розглядалася як надто «мала» для ефективного застосування суто проєктної побудови в масштабних корпораціях. Саме тому в таких компаніях, як «Дженерал Електрик», «Шелл Ойл» та інших, були проведені експерименти з накладення проєктної структури на функціональну. Отримана схема набуває вигляду матриці, що складається з комірок. Відповідно до лінійної структури вибудовується управління за окремими сферами діяльності організації, а згідно з програмно-цільовою структурою — управління програмами (проектами, темами).

За матричної структури управління під час визначення горизонтальних зв'язків необхідними є:

- добір і призначення керівника програми (проекту) та його заступників за окремими підсистемами відповідно до структури програми;
- визначення й призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому підрозділі;
- організація спеціальної служби управління програмою.

Для забезпечення повноцінного функціонування матричної структури необхідно внести зміни до внутрішньої структури організації: створити спеціальні цільові підрозділи, які об'єднуватимуть провідних фахівців для спільної розробки основних ідей програми. За таких умов керівник проекту працює не безпосередньо з підлеглими йому штатними фахівцями, а з працівниками, які організаційно підпорядковані лінійним керівникам. Він, насамперед, визначає завдання, терміни та послідовність їх виконання за програмою, тоді як лінійні керівники вирішують, хто саме і яким способом реалізуватиме кожну конкретну дію.

Проблеми, що виникають під час установлення пріоритетів завдань і розподілу часу роботи фахівців між різними проектами, можуть порушувати стабільність функціонування організації й ускладнювати досягнення її

довгострокових цілей. Для забезпечення належної координації робіт в умовах матричної структури центр управління програмами покликаний узгоджувати виконання управлінських процедур окремими функціональними та лінійними підрозділами.

Матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну модель новими елементами, започаткували якісно новий етап у розвитку динамічних програмно-цільових організаційних форм управління. Вони орієнтовані на активізацію творчої ініціативи керівників і фахівців, на пошук резервів значного підвищення ефективності праці. У цьому контексті проведений аналіз дозволив уточнити сутність навчально-виробничого процесу ЗПТО, показати його зв'язок із сучасними підходами до організації управління та проектного менеджменту.

Особливістю матричної системи є специфічний розподіл відповідальності: з одного боку, керівник функціонального підрозділу, який надає персонал і ресурси керівникові проекту (або цільової програми), з іншого — керівник тимчасової проектної групи, наділений необхідними повноваженнями й відповідальністю за терміни, якість виконання завдань та використання ресурсів. За такої організації керівник проекту взаємодіє з двома категоріями підлеглих: з постійними членами проектної групи та з працівниками функціональних підрозділів, що підпорядковуються йому тимчасово та щодо обмеженого кола питань (зберігаючи при цьому своє формальне підпорядкування безпосереднім керівникам відділів, служб).

Перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю організацію, а лише певну її частину. Успіх такої трансформації значною мірою залежить від того, наскільки керівники проектів володіють професійними компетентностями менеджерів і здатні виступати в проектних групах у ролі лідерів. Масштаби застосування матричних структур в організаціях є досить значними, що свідчить про їх реальну ефективність, хоча система подвійного, а подекуди й множинного підпорядкування справді породжує низку проблем в управлінні персоналом та оптимальному використанні його потенціалу.

Матрична структура, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців, схематично відображена на рис. 1.3.

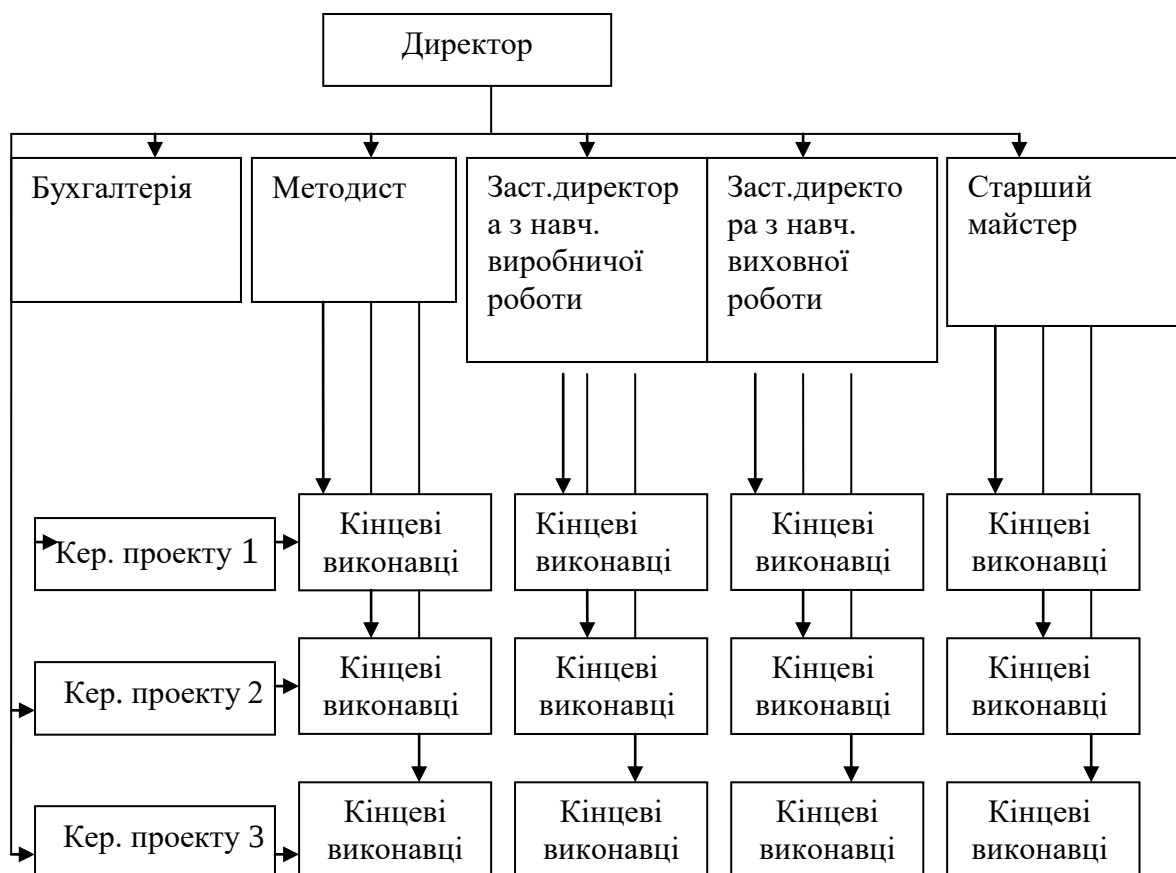


Рис. 1.3. Матрична структура управління

Перехід до матричних структур охоплює, як правило, не всю організацію цілком, а лише певну її частину. При цьому успішність упровадження матричної моделі управління значною мірою зумовлюється тим, наскільки керівники проектів володіють професійними якостями менеджерів і здатні виступати в проектних групах у ролі лідерів. Масштаби застосування матричних структур в організаціях є досить значними, що свідчить про їхню ефективність, хоча система подвійного, а в окремих випадках навіть множинного підпорядкування породжує низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом та оптимальним використанням його потенціалу.

Базовим, засадничим принципом матричного підходу до побудови організаційних структур управління є орієнтація не стільки на вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, скільки на поліпшення їхньої взаємодії задля реалізації конкретного проєкту чи ефективного розв'язання певної проблеми. Ця вимога реалізується завдяки тому, що в межах матричної структури паралельно з функціональними та лінійними підрозділами створюються спеціальні органи — проєктні групи, які покликані забезпечити виконання конкретних виробничих завдань. Такі проєктні групи формуються за рахунок фахівців різних підрозділів, що перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії. Отже, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких із вертикальною ієрархією утворюються завдяки взаємодії керівників проєктів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів.

Матричні структури управління можуть реалізовуватися у двох основних варіантах. У першому випадку керівник проєкту взаємодіє з двома групами підлеглих: із постійними членами проєктної команди та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому тимчасово та лише щодо обмеженого кола питань. При цьому зберігається їх формальна підлеглість безпосереднім керівникам відповідних підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівникові проєкту можуть бути тимчасово підпорядковані лише виконавці з відповідних функціональних підрозділів, тоді як самі підрозділи продовжують функціонувати в межах традиційної вертикальної структури.

Керівники проєктів у матричній структурі відповідають загалом за інтеграцію всіх видів діяльності та ресурсів, пов'язаних із конкретним проєктом. Щоб забезпечити таку інтеграцію, усі матеріальні й фінансові ресурси за відповідним проєктом передаються в їхнє повне розпорядження. Керівники проєктів зберігають право визначати пріоритетність тих чи інших завдань і терміни їх розв'язання, тоді як керівники структурних підрозділів можуть лише обирати конкретних виконавців і методи реалізації поставлених рішень.

До основних переваг матричної структури управління належать:

- інтеграція різних видів діяльності організації в межах проєктів і програм, що реалізуються;
- отримання високоякісних результатів за значної кількості проєктів, програм, продуктів;
- суттєва активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату завдяки формуванню проєктних команд, які активно взаємодіють із функціональними підрозділами, посиленню взаємозв'язків між ними;
- залучення керівників усіх рівнів і фахівців до сфери активної творчої діяльності з реалізації організаційних проєктів, насамперед щодо прискореного технічного вдосконалення виробництва;
- зменшення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом делегування частини повноважень щодо ухвалення рішень на середній рівень при збереженні єдності координації та контролю за ключовими рішеннями на верхньому рівні;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за реалізацію проєкту в цілому, так і за виконання його окремих елементів;
- досягнення більшої гнучкості та узгодженості робіт, ніж у межах лінійно-функціональних організаційних структур управління, а отже — більш оперативне й адекватне реагування матричної структури на зміни зовнішнього середовища;
- подолання внутрішньоорганізаційних бар'єрів без перешкод для подальшого розвитку функціональної спеціалізації.

За використання подібних схем ключова проблема управління полягає в досягненні безконфліктності управлінських взаємодій: необхідно забезпечити погоджений доступ до одних і тих самих ресурсів, не створюючи при цьому взаємних перешкод для реалізації проєктів і функціональної діяльності.

Говорячи про одночасне підпорядкування одних і тих самих елементів структури кільком керівникам, слід дуже обережно підходити до розуміння природи цього феномену. На перший погляд, йдеться про порушення принципу єдиноначальності. Разом з тим добре відомо, що примітивне заперечення цього принципу з високою вірогідністю призводить до втрати керованості: підрозділ або

працівник, на якого одночасно надходять команди з декількох незалежних джерел, втрачає здатність ефективно функціонувати. Сутність матричного управління та ключова вимога до організації управлінської діяльності в цьому випадку якраз і полягають у суворому узгодженні інтересів кількох керівників, які претендують на доступ до одних і тих самих ресурсів.

Важливо звернути увагу на таку обставину: незалежно від того, яким чином різні керівники між собою розподіляють у часі процеси управління одним і тим самим менеджером, у останнього завжди повинен бути один постійний безпосередній керівник. На практиці це розв'язується шляхом того, що структурна одиниця, очолювана таким менеджером, постійно входить до складу іншого, більш загального елемента організаційної структури. В іншому разі з неминучою періодичністю виникатимуть ситуації, коли менеджер опинятиметься поза потоками управлінських рішень, тобто фактично стане некерованим. У крайньому випадку, як це іноді трапляється на практиці, він формально підпорядковується безпосередньо найвищому керівникові організації.

На структурних схемах організацій із матричним принципом побудови чітко видно, що один і той самий елемент може отримувати вказівки від різних керівників. На рис. 1.4 наведено приклад організаційної структури управління, яка відображає подібну матричну модель розподілу повноважень і відповідальності.

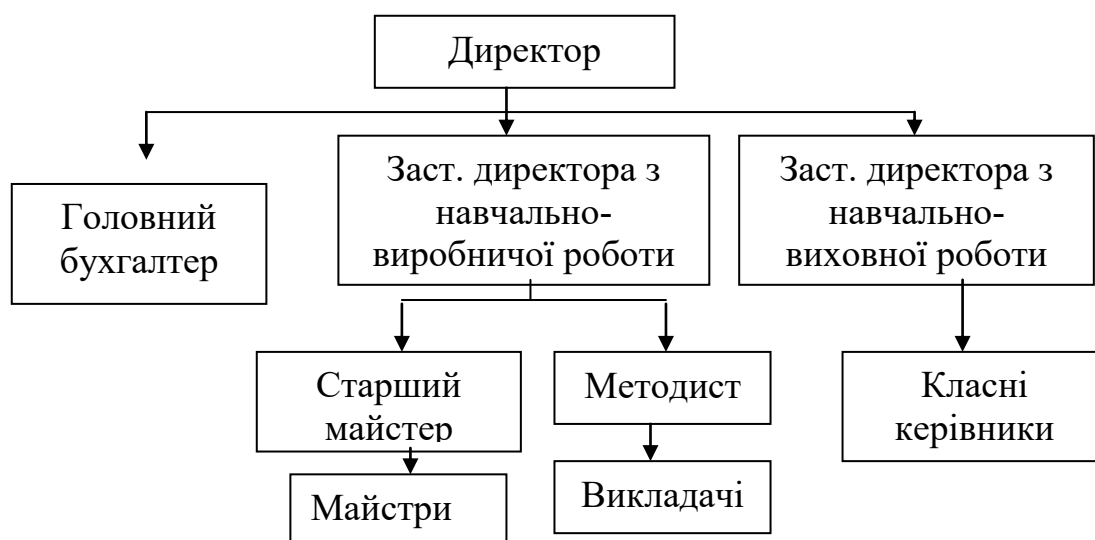


Рис. 1.4. Організаційна структура управління ЗПТО

Таким чином, у межах проведеного дослідження було здійснено аналіз навчально-виробничого процесу професійно-технічного навчального закладу, визначено ключові особливості його управління та розглянуто матричну структуру управління як підґрунтя для його подальшого удосконалення.

Висновки до розділу 1

Навчально-виробничий процес виступає фундаментальною основою функціонування закладів професійної освіти України. Його сутність полягає у забезпеченні засвоєння громадянами системи знань, умінь і навичок відповідно до обраної галузі професійної діяльності, опануванні різних професійно-освітніх програм, розвитку професійної компетентності та професіоналізму, формуванні загальної та професійної культури.

У межах системи професійної освіти здійснюється допрофесійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників, а також професійне навчання персоналу безпосередньо на виробництві. Ця система охоплює професійні навчальні заклади різних типів — професійно-технічні училища, ліцеї, вищі професійні училища, центри — незалежно від форми власності (державної чи комунальної) та підпорядкування, що забезпечують надання освітніх послуг у галузі професійної освіти.

Відповідно до потреб ринку праці та регіональної специфіки професійно-технічні навчальні заклади можуть функціонувати як спеціалізовані, багатoproфільні, різнорівневі та функціональні структури, утворюючи різні освітньо-професійні об'єднання. Як складова частина системи освіти України, професійно-технічна освіта орієнтована на формування в учнів загальних і трудових навичок, що забезпечують можливість працевлаштування чи відкриття власної справи, підвищення продуктивності праці, опанування сучасних технологій, виконання виробничих завдань із урахуванням змін у техніці й організації праці та динаміки ринку.

У сучасних умовах одним із провідних напрямів удосконалення змісту професійного навчання, що забезпечує конкурентоспроможність випускника на ринку праці, є впровадження інноваційних методів навчання і методів професійної підготовки, поширення передового педагогічного досвіду, модернізація та зміцнення навчально-матеріальної бази, забезпечення належного законодавчого та нормативно-правового підґрунтя, а також реальної підтримки з боку держави. Важливою передумовою є консолідація зусиль законодавчої та виконавчої влади, економічних галузей, сфери послуг, науки та громадських організацій. Виробничі підприємства у своїй діяльності керуються Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві, що визначає порядок організації навчальної діяльності під час підготовки робітничих кадрів.

Організація навчально-виробничого процесу в ЗПТО ґрунтується на чинних нормативно-правових документах щодо їх діяльності, зокрема на Положенні про організацію навчально-виробничого процесу у закладах професійно-технічної освіти. Встановлено, що навчально-виробничий процес базується на принципах гуманістичної та особистісно орієнтованої педагогіки, демократизму, незалежності від політичних, громадських і релігійних об'єднань, а також на співпраці педагогічних працівників, учнів і представників підприємств.

Навчально-виробничий процес включає природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну та професійно-практичну підготовку, а також систему виховної роботи з учнями.

Організація процесу здійснюється в єдиній системі планування, обліку та контролю, що регламентує порядок проведення поточного, тематичного, проміжного й вихідного контролю рівня підготовленості учнів, а також їх кваліфікаційної атестації.

Особливу увагу під час аналізу приділено специфіці управління в умовах матричних структур. Незалежно від того, як саме кілька керівників розподіляють у часі функції управління роботою одного й того ж менеджера, у нього завжди повинен залишатися один постійний безпосередній керівник. На практиці це реалізується через включення структурного підрозділу, яким він керує, до ширшої організаційної структури. В іншому разі періодично виникатимуть ситуації, коли

менеджер опинятиметься поза потоками управлінських команд, тобто фактично втратить керованість. У крайньому випадку він може бути підпорядкований безпосередньо найвищому керівникові організації. Як видно зі структурних схем організацій з матричним принципом побудови, один і той самий елемент структури може отримувати накази від різних керівників, що підтверджує складність, але й ефективність такої моделі управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ДПТНЗ ХВПУБ

2.1. Аналіз роботи ДПТНЗ ХВПУБ

Експериментальною базою проведеного дослідження виступив ДПТНЗ «Харківське вище професійне училище будівництва» (ХВПУБ). Серед професійно-технічних училищ м. Харкова цей заклад посідає особливе місце, оскільки забезпечує підготовку кваліфікованих робітничих кадрів з широкого спектра професій будівельного профілю. До них належать професії штукатура, лицювальника-плиточника, маляра, монтажника гіпсокартонних конструкцій, муляра, столяра будівельного, тесляра та паркетника. Окрім того, заклад здійснює підготовку фахівців для сфери громадського харчування — кухарів, кондитерів, офіціантів і барменів, що значно розширює його освітньо-професійні можливості.

Матеріально-технічне забезпечення училища відповідає сучасним вимогам: функціонують обладнані навчальні кабінети, спеціалізовані лабораторії та виробничі майстерні, укомплектовані сучасним устаткуванням. Педагогічні кадри закладу характеризуються високим рівнем фахової компетентності та значним досвідом практичної роботи, що створює умови для якісної професійної підготовки учнів. Для іногородніх здобувачів освіти надається гуртожиток; при училищі діє їдальня. Навчання є безкоштовним, учні отримують стипендію, а ті, хто вступає після завершення 9 класів, паралельно здобувають повну загальну середню освіту. Випускники мають можливість продовжити навчання у вищих навчальних закладах.

На базі училища функціонує регіональний навчально-практичний будівельний центр, який забезпечує оволодіння інноваційними технологіями провідних компаній, зокрема «Henkel», «Caparol» та інших виробників сучасних матеріалів. Підготовка кваліфікованих робітників здійснюється у сучасних навчальних приміщеннях, включаючи кабінети, лабораторії та спеціалізовані майстерні. Важливим компонентом освітнього процесу є організація проходження

оплачуваної виробничої практики: училище співпрацює з підприємствами, які надають учням робочі місця для формування професійних умінь та навичок. У процесі навчання учні працюють з сучасними будівельними матеріалами таких торгових марок, як «Ceresit», «Caparol» та інших, що забезпечує їхню готовність до роботи в реальних виробничих умовах.

Мета управління навчально-виробничим процесом, визначена відповідними керівними й нормативно-правовими документами системи професійно-технічної освіти, полягає у забезпеченні потреб особистості, суспільства й держави в освітніх послугах з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації різних категорій населення, з урахуванням вимог сучасного ринку праці. На рис. 2.1 представлено організаційну структуру управління ДПТНЗ ХВПУБ, яка відображає систему розподілу функцій, повноважень і відповідальності в межах закладу та слугує підґрунтям ефективної організації навчально-виробничої діяльності.

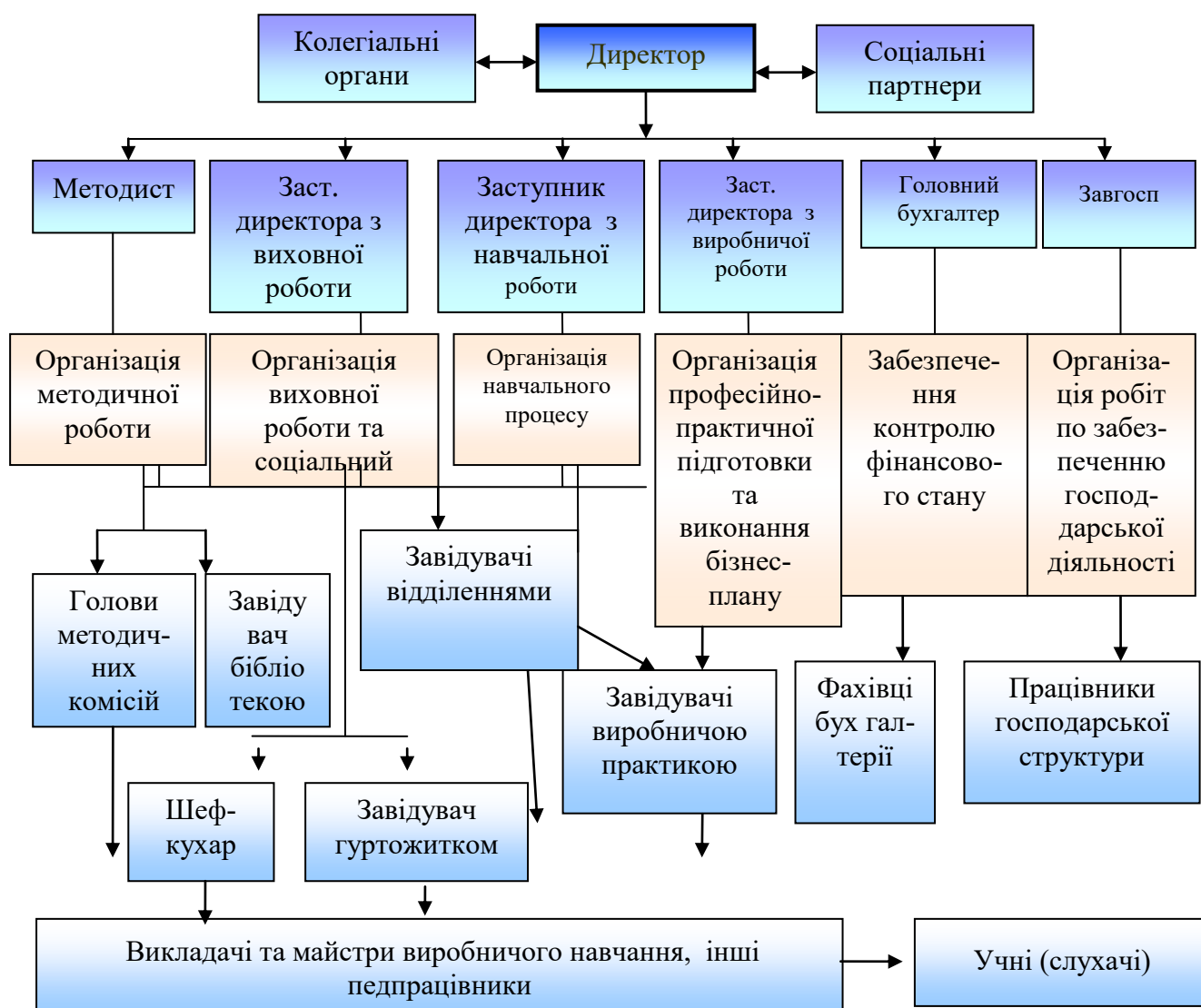


Рис. 2.1. Структура управління ДПТНЗ ХВПУБ

Навчально-виробничий процес у ДПТНЗ ХВПУБ становить цілісну систему організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту та завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до вимог державних стандартів. Цей процес ґрунтується на засадах гуманістичної, особистісно орієнтованої педагогіки, принципах демократизму, автономності від політичних та громадських об'єднань, а також на тісній співпраці педагогічних працівників і здобувачів освіти. Структурно навчально-виробничий процес охоплює природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну, професійно-практичну підготовку, а також органічно поєднану з ними виховну роботу з учнями.

Організація навчально-виробничої діяльності у ДПТНЗ ХВПУБ здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», Положення про організацію навчально-виробничого процесу в закладах професійно-технічної освіти, Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, а також інших нормативно-правових документів, що регламентують діяльність професійно-технічних закладів.

Важливу роль у забезпеченні якісної організації навчально-виробничого процесу відіграє заступник директора з навчально-виробничої роботи, який відповідає за планування, організацію, координацію та контроль усіх видів діяльності, пов'язаних із підготовкою кваліфікованих робітничих кадрів. До його функцій належать: правильність і своєчасність складання та корегування розкладу виробничого навчання; контроль за виконанням робочих навчальних планів і програм викладачами та майстрами виробничого навчання; оцінювання ефективності їх діяльності, зокрема рівня сформованості професійних знань, умінь і навичок учнів; перевірка ведення журналів теоретичного та виробничого навчання. Важливим напрямом роботи виступає впровадження досягнень педагогічної науки, інноваційних технологій, а також вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду.

Заступником директора з НВР складаються звіти щодо стану професійно-практичної підготовки, рівня виконання навчально-виробничих завдань у групах. В училищі створюються необхідні умови для якісного проходження учнями виробничого навчання та виробничої практики, а також здійснюється постійна співпраця з базовими підприємствами м. Харкова, що забезпечує актуальність професійної підготовки та відповідність умов навчання вимогам сучасного виробництва. Заклад суворо дотримується нормативних документів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності учнів у процесі навчально-виробничої діяльності.

До основних організаційних питань навчально-виробничої роботи в ДПТНЗ ХВПУБ належать:

- своєчасне й якісне перспективне та поточне планування діяльності закладу;
- виконання заходів, визначених річним і тематичними планами роботи;
- розроблення і затвердження робочих навчальних планів і програм з професійної практичної підготовки;
- діяльність методичних комісій викладачів і майстрів виробничого навчання;
- організація та проведення загальноучилищних заходів професійного спрямування (конкурсів «Кращий за професією», виставок учнівських робіт тощо);
- здійснення пошуково-експериментальної діяльності педагогічних працівників, упровадження ними інноваційних методів і технологій навчання;
- проведення відкритих уроків, їх аналіз та взаємовідвідування;
- контроль за якістю знань, умінь і навичок учнів з професійної підготовки;
- організація роботи гуртків технічної творчості;
- проведення профорієнтаційної роботи та здійснення професійного відбору;
- підготовка педагогічних кадрів до атестації;
- підготовка закладу до ліцензування та атестації.

У річному плані роботи ДПТНЗ ХВПУБ визначено стратегічні та найближчі цілі розвитку закладу, напрями діяльності педагогічного й учнівського колективів, систему забезпечення ритмічності роботи. Планування діяльності забезпечує органічний зв'язок навчальної, виробничої, виховної та фінансово-господарської сфер діяльності закладу, що відображено у плані роботи на 2024–2025 н. р. (рис. 2.2).

До основних навчально-методичних документів, які визначають планування навчально-виробничого процесу в закладі, належать:

- робочі навчальні плани за професіями;
- робочі навчальні програми з усіх навчальних предметів та професійно-практичної підготовки;
- плани виробничого навчання для навчальних груп;
- плани навчально-виробничої діяльності на півріччя;
- поурочні плани уроків;

- розклад занять.

Поурочно-тематичні плани розробляються викладачами відповідно до робочих навчальних програм, проходять розгляд і схвалення на засіданнях методичних комісій у перший тиждень нового навчального року та затверджуються заступником директора з НВР.

Контроль виконання планів та організація аналізу результативності навчально-виховного процесу здійснюється систематично й охоплює: вивчення стану реалізації навчальних програм; оцінювання рівня виховної роботи; надання методичної допомоги педагогічним працівникам; виявлення, узагальнення та поширення передового досвіду; виявлення проблем і визначення заходів для їх усунення.

Діяльність педагогічного колективу ДПТНЗ ХВПУБ спрямована на виконання ключових завдань закладу: підготовку висококваліфікованих та конкурентоспроможних робітників; підтримання та розвиток високопрофесійного педагогічного персоналу; підвищення якості навчального процесу; зміцнення й модернізацію матеріально-технічної бази.

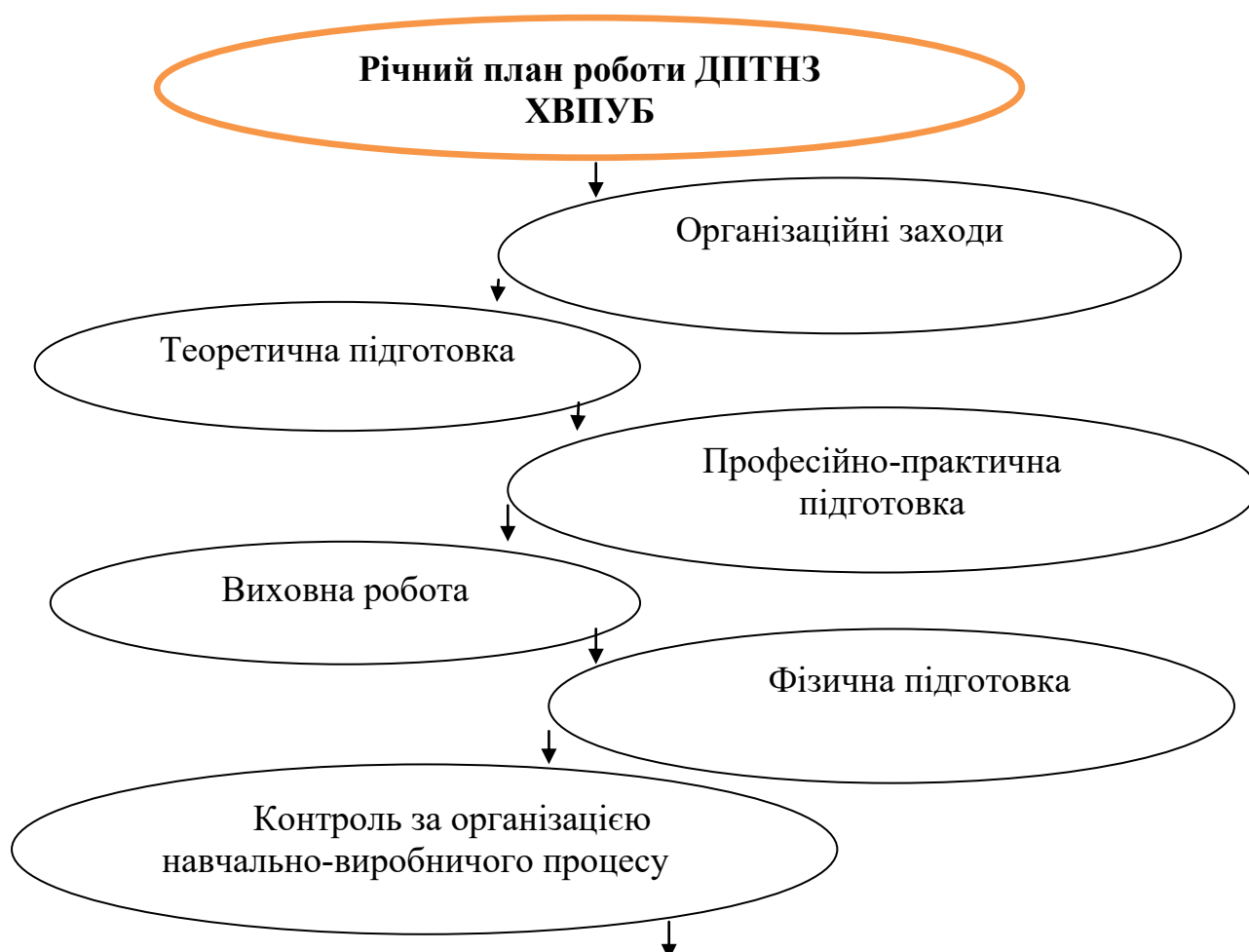




Рис. 2.2. Річний план роботи ДПТНЗ ХВПУБ

Прийом учнів і слухачів до ДПТНЗ ХВПУБ здійснюється у суворій відповідності до державного замовлення в межах ліцензованого обсягу на підставі правил прийому, розроблених згідно з Типовими правилами прийому до професійно-технічних навчальних закладів України, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 14.05.2013 № 499. Формування навчальних груп за кожною професією відбувається відповідно до ліцензованих обсягів, заявок підприємств та укладених договорів про підготовку кваліфікованих робітників між навчальним закладом і підприємствами-замовниками, що забезпечує узгодженість пропозиції освітніх послуг із реальними потребами ринку праці.

Зміст навчально-виробничого процесу та терміни навчання визначаються робочими навчальними планами й програмами, укладеними спільно з підприємствами-замовниками на основі Типових навчальних планів і програм, а також відповідно до вимог Державних стандартів професійно-технічної освіти.

Для кожної професії створено повні комплекти навчально-плануючої документації, серед яких: робочі навчальні плани, робочі навчальні програми, тематичні та поурочно-тематичні плани, переліки навчально-виробничих робіт, плани виробничого навчання на семестр і на місяць, плани уроків, а також паспорти комплексного методичного забезпечення навчальних предметів і професій. Навчання здійснюється в кабінетах і майстернях навчального корпусу та у виробничих майстернях, оснащених відповідно до вимог кваліфікаційних характеристик і державних навчальних стандартів.

На початку кожного навчального року складається графік навчально-виховного процесу, який охоплює розклад занять теоретичної і практичної підготовки, а також графік виробничого навчання в майстернях. З метою забезпечення належної якості підготовки учнів і здійснення контролю результатів навчання щорічно проводяться обласні контрольні роботи з предметів професійно-теоретичної підготовки, тематичні та поетапні атестації, а також директорські контрольні роботи.

Оперативний, об'єктивний та регулярний моніторинг навчально-виховного процесу є важливим інструментом аналітичної діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти тенденції й проблемні зони та підтримувати належний рівень навчальних досягнень. Аналіз успішності сприяє організації індивідуальної роботи з учнями, мотивує педагогічний і учнівський колективи до підвищення ефективності своєї діяльності та забезпечує підґрунтя для корекційних освітніх заходів.

Якість навчання учнів безпосередньо залежить від рівня підготовки викладача або майстра виробничого навчання до проведення уроків. У ДПТНЗ ХВПУБ створено необхідні умови для результативної роботи педагогів: уроки теоретичного й практичного навчання проводяться з використанням мультимедійної техніки, сучасних комп'ютерних програм, а також забезпечуються доступом до бібліотечного фонду, що містить необхідну навчальну та науково-методичну літературу. Педагогічні працівники відповідально виконують свої обов'язки, творчо підходять до добору ефективних методів та інноваційних технологій навчання.

Ефективність професійно-практичної підготовки значною мірою визначається належним рівнем організації виробничого навчання в навчальних майстернях і лабораторіях та виробничої практики на підприємствах. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 992 від 07.06.1999 «Про затвердження порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики» навчальний заклад уклав угоди з широким колом підприємств міста і області. Такі угоди регламентують умови проведення професійної практики, гарантують учням безпечні умови праці та забезпечують продуктивне виконання виробничих завдань. Важливою функцією закладу є організаційний і методичний контроль за якістю проходження практики на виробництві.

Педагогічний колектив ДПТНЗ ХВПУБ – це згуртована творча спільнота однодумців, яка систематично впроваджує інноваційні методи та технології в навчально-виховний процес. У закладі активно функціонують методичні комісії, об'єднані єдиною стратегічною методичною метою: «Підвищення ефективності навчально-виховного процесу шляхом упровадження освітніх інноваційних технологій». Зокрема, методична комісія викладачів природничо-математичної підготовки працює за тематичним напрямом «Інноваційна діяльність як формування та розвиток ключових компетентностей учнів у процесі навчання предметів природничо-математичної підготовки».

Інноваційна діяльність реалізується за кількома ключовими напрямками. Перший напрям передбачає оновлення змісту навчання й виховання учнів шляхом упровадження особистісно орієнтованих методів, інтерактивних форм і технологій, серед яких ділові ігри («Щасливий випадок», «Показуха», «Брейн-ринг», «Інтелект-шоу», «Аукціон знань»), інтегровані й бінарні уроки, презентації, уроки-подорожі, вікторини, уроки-дискусії, семінари, відеоканали, уроки-дослідження, робота в малих групах, мозковий штурм, конкурсні й тренінгові форми. Використання таких методів сприяє зростанню навчальної мотивації, розвитку комунікативних навичок, наближенню навчання до реальних

виробничих умов, активізації пізнавальної діяльності та виявленню індивідуальних особливостей учнів.

Другий напрям стосується упровадження інновацій у формах і методах управління закладом освіти. Адміністрація систематично вивчає сучасні науково-педагогічні досягнення, аналізує передовий досвід, проводить моніторинг результативності роботи педагогів, динаміки навчальних досягнень, працевлаштування випускників, виконання державного замовлення, участі учнів і педагогів у професійних конкурсах та методичних заходах, а також результатів міжкурсової діяльності педагогів. Моніторингові дослідження забезпечують інформаційно-аналітичну основу інноваційних перетворень у закладі.

Інноваційна діяльність педагогічних працівників передбачає їх самостійну роботу над удосконаленням професійної компетентності, аналіз і узагальнення власного досвіду, застосування новітніх методик та участь у професійних семінарах, практикумах, школах передового педагогічного досвіду, які організовуються НМЦ ПТО в Харківській області. На початку навчального року були розроблені й затверджені «Заходи з підвищення кваліфікації та розвитку педагогічної майстерності педпрацівників ДПТНЗ ХВПУБ», спрямовані на забезпечення інноваційної моделі освіти.

Стратегічна мета функціонування ДПТНЗ ХВПУБ полягає у підготовці кваліфікованих робітників, конкурентоспроможних на сучасному ринку праці, а також у забезпеченні доступності якісної професійної освіти для різних соціальних груп населення. Для досягнення цієї мети педагогічний колектив взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами: учнями та їх батьками, випускниками, підприємствами-замовниками кадрів, органами влади, створюючи умови для здобуття актуальної освіти та підвищення мотивації до праці.

Однією з ключових цінностей діяльності закладу є забезпечення рівного доступу всіх громадян до якісної професійної освіти, оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази, а також дотримання принципів справедливості, об'єктивності, толерантності та урахування індивідуальних особливостей здобувачів освіти. З огляду на потребу у вдосконаленні професійної й загальноосвітньої підготовки, відповідно до вимог Закону України «Про освіту»,

Законів «Про загальну середню освіту» та «Про професійно-технічну освіту», перед педагогічним колективом поставлено завдання: створення моделі навчання, здатної задовольнити освітні потреби кожного учня; забезпечення відповідності освітніх послуг потребам особистості, суспільства і держави; здійснення теоретичної та практичної підготовки відповідно до стандартів ПТО; забезпечення професійної спрямованості загальноосвітньої підготовки; гарантування рівного доступу до первинної професійної освіти та вдосконалення організації уроків теоретичного й виробничого навчання.

2.2. Управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ

Навчально-виробничий процес у ДПТНЗ ХВПУБ розглядається як комплекс організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту й досягнення завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до вимог державних стандартів. Він постає як цілісна система, у межах якої поєднуються навчальні, виробничі та виховні компоненти, що забезпечують послідовний розвиток професійних компетентностей учнів.

Функціонування навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ ґрунтується на засадах гуманістичної, особистісно орієнтованої педагогіки, дотримання принципів демократизму та незалежності педагогічної діяльності від впливу політичних чи громадських об'єднань. Важливою умовою його ефективності є спільна, узгоджена діяльність педагогічних працівників та учнів, що забезпечує партнерський характер освітнього середовища.

Зміст навчально-виробничого процесу охоплює цілісний спектр підготовки: природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загально-технічну, професійно-теоретичну та професійно-практичну, а також систему виховної роботи з учнями. Кожна зі складових виконує власну функцію у формуванні професійних, загальнокультурних і ключових компетентностей здобувачів освіти, забезпечуючи поступовий перехід від засвоєння базових знань до їхнього практичного застосування в умовах виробничої діяльності.

Організаційно-управлінська структура, що забезпечує реалізацію навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ, представлена на рис. 2.3., де відображено логіку підпорядкування, взаємодію підрозділів та механізми координації їхньої діяльності.

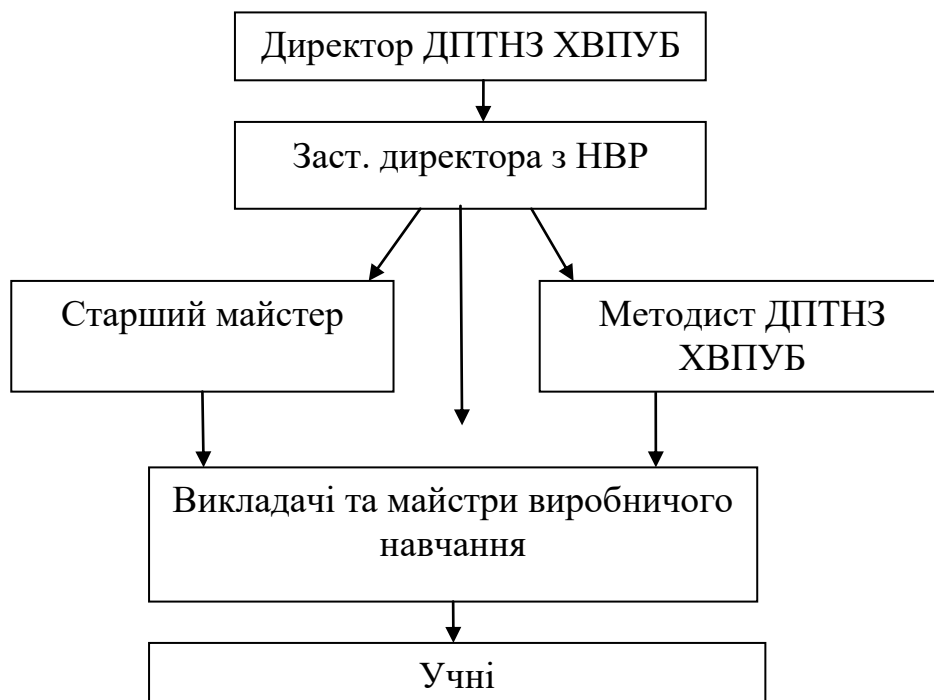


Рис. 2.3. Організаційна структура управління навчально-виробничим процесом ДПТНЗ ХВПУБ

Навчально-виробничий процес у ДПТНЗ ХВПУБ здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», а також згідно з Положенням про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних закладах, Положенням про методичну роботу у професійно-технічному навчальному закладі, Положенням про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, та іншими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність професійно-технічних закладів освіти [9]. Саме на цих документах вибудовується система організації, планування та контролю навчально-виробничої роботи.

Заступник директора з навчально-виробничої роботи ДПТНЗ ХВПУБ несе відповідальність за комплексну організацію навчально-виробничого процесу в

освітньому закладі, за правильність і обґрунтованість планування навчально-виробничих заходів, а також за своєчасне складання та коригування розкладу виробничого навчання. Наступним важливим напрямом його діяльності є здійснення контролю за виконанням робочих навчальних планів і програм педагогічними працівниками — викладачами та майстрами виробничого навчання, включаючи оцінювання ефективності їх професійної діяльності. До цього переліку входить і контроль за якістю знань, умінь та навичок учнів, за правильністю ведення журналів обліку теоретичного і виробничого навчання в академічних групах.

Одним із вагомих напрямів навчально-виробничої роботи є впровадження в педагогічну практику сучасних досягнень педагогічної науки, узагальнення й поширення передового досвіду підготовки фахівців, а також організація роботи щодо вдосконалення професійної майстерності викладачів та майстрів виробничого навчання. Заступник директора з НВР готує звіти щодо стану та результатів професійно-практичної підготовки учнів у групах, а також щодо виконання виробничих завдань. В училищі забезпечуються належні умови для професійно-практичної підготовки учнів, що включає організацію своєчасного та якісного проведення виробничої практики на підприємствах. ДПТНЗ ХВПУБ підтримує постійний зв'язок із базовими підприємствами міста Харкова та суворо дотримується нормативних документів щодо охорони життя і здоров'я учнів у процесі організації навчально-виробничої діяльності.

У межах своїх функцій заступник директора з навчально-виробничої роботи здійснює контроль за діяльністю педагогічних працівників, рівнем успішності учнів, відвідуванням уроків, якістю здобутих знань, сформованих умінь і навичок. Він також відповідає за належний стан навчальних кабінетів, майстерень і лабораторій, дотримання встановленого режиму навчальних занять, єдиних педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог, вимог охорони праці та протипожежної безпеки, а також за дотримання нормативних положень щодо організації виробничої практики учнів.

Діяльність педагогічного колективу, спрямована на забезпечення якісного навчально-виробничого процесу, організовується відповідно до річного плану

роботи. План роботи на навчальний рік є основним, базовим документом, у якому визначаються ключові напрями діяльності училища. Його розроблення здійснюється відповідно до єдиних вимог, затверджених наказом МОН України № 419 від 30.05.2006 року.

У підготовці річного плану беруть участь керівники всіх структурних підрозділів, зокрема: заступник директора з НВР, заступник директора з навчально-виховної роботи, старший майстер, психолог, головний бухгалтер, інженер з охорони праці, керівник фізичного виховання та голови методичних комісій. Зміст плану передбачає заходи щодо організаційного забезпечення діяльності училища, удосконалення методики викладання теоретичних дисциплін, підвищення ефективності виробничого навчання та виробничої практики. Окремий розділ річного плану присвячений заходам з покращення виховної роботи, зміцнення та розвитку фізичного здоров'я учнів.

Заходи, спрямовані на контроль за станом навчальної, навчально-виробничої діяльності та на визначення рівня знань, умінь і навичок учнів, сприяють удосконаленню освітнього процесу та корекції його організаційних складових. Планування роботи забезпечує цілеспрямовану організацію діяльності педагогічного колективу. Керівники структурних підрозділів формують мету та завдання відповідно до стратегічних напрямів розвитку училища, забезпечуючи науковість, реалістичність планувальної документації та чітку конкретизацію змісту й термінів виконання завдань.

Планування передбачає системну, організовану та ефективну діяльність, тому воно розпочинається з аналізу результатів навчально-виробничої роботи за попередній період, виявлення педагогічних проблем, визначення причин і умов їх виникнення, а також оцінювання їх значущості для подальшої організації роботи. Важливою складовою цього етапу є аналіз кадрового потенціалу: анкетування педагогічних працівників, виявлення їхніх професійних потреб і рівня компетентності. Використання досвіду колег та врахування їхніх пропозицій забезпечує демократичний характер планування та залучення майже всього педагогічного колективу до створення якісної планової документації.

Перспективний річний план роботи ДПТНЗ ХВПУБ охоплює комплекс заходів, спрямованих на зміцнення та модернізацію навчально-матеріальної бази, удосконалення форм і методів навчання, підвищення педагогічної кваліфікації викладачів і майстрів виробничого навчання. У межах плану передбачено систематичне впровадження в освітній процес передового педагогічного досвіду, інноваційних технологій, удосконалення методичної роботи, організацію профорієнтаційної діяльності та забезпечення комплексної виховної роботи з учнями. Важливою умовою ефективності планування є чітке визначення термінів виконання всіх запланованих заходів, а також персональна відповідальність осіб, залучених до їх реалізації. Завдяки цьому планування роботи дозволяє цілеспрямовано та послідовно організовувати діяльність педагогічного колективу.

Майстри виробничого навчання розробляють перелік навчально-виробничих робіт відповідно до вимог державних стандартів професійної освіти. У цих переліках визначаються конкретні виробничі завдання, які мають виконувати учні у межах певного навчального періоду, передбаченого робочими навчальними програмами професійно-практичної підготовки. Після складання переліки узгоджуються зі старшим майстром, обговорюються на засіданнях методичних комісій та затверджуються заступником директора з навчально-виробничої роботи. До кожного виду навчально-виробничої роботи додається повний комплект технологічної та технічної документації, розроблений відповідними методичними комісіями згідно з державними стандартами.

Крім цього, майстри виробничого навчання складають помісячні плани виробничого навчання груп, у яких визначається детальний зміст навчально-виробничих завдань, послідовність їх виконання, організація роботи в навчальних майстернях або на виробничих підприємствах. Такі плани попередньо погоджуються зі старшим майстром і лише після цього затверджуються заступником директора з НВР.

План навчально-виробничого процесу на навчальний рік формується старшим майстром на основі робочих програм професійно-практичної підготовки, переліку навчально-виробничих робіт відповідного тарифно-кваліфікаційного

розряду. Після погодження із заступником директора з НВР цей план затверджується директором училища.

Кожен викладач і майстер виробничого навчання ДПТНЗ ХВПУБ розробляє поурочні плани своїх занять, що є їхнім індивідуальним професійним документом. Плани можуть мати довільну форму, однак повинні відповідати структурі уроку та вимогам робочої програми й поурочно-тематичного планування. Молоді педагогічні працівники зі стажем до трьох років складають розгорнуті, повні плани занять. Для проведення лабораторно-практичних робіт викладачі укладають інструктивно-технологічні картки, у яких зазначається мета, зміст роботи, порядок її виконання, необхідні інструменти та правила безпеки праці.

Одним із ключових організаційних документів навчально-виробничого процесу є розклад занять. Його укладають відповідно до робочого навчального плану з обов'язковим дотриманням педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог. До розкладу включаються дисципліни теоретичної та професійно-практичної підготовки. Розклад складає заступник директора з навчально-виховної роботи з урахуванням усіх нормативних вимог щодо його побудови.

При укладанні розкладу враховується рівномірний розподіл навчального навантаження, а також фізіологічні та психофізичні особливості учнів з метою забезпечення їх оптимальної працездатності протягом дня, тижня та семестру. Періодичність оновлення розкладу в ДПТНЗ ХВПУБ визначається структурою робочих планів професій та графіком виходу груп на виробничу практику.

Процес складання розкладу починається з наказу директора, у якому визначено педагогічне навантаження кожного викладача. Після цього здійснюється його розподіл між групами й тижнями. Розклад занять базується на методичних рекомендаціях щодо його укладання та має забезпечувати оптимальні умови для організації освітнього процесу. Під час розроблення враховуються пропозиції педагогічних працівників, а також науково-педагогічні вимоги: рівномірність розподілу занять за днями, тижнями та уроками, доцільність проведення спарених занять із дисциплін, що передбачають лабораторні чи практичні роботи, можливість використання навчального обладнання, ресурсів

кабінетів, лабораторій та спортивної зали. З огляду на те, що найвища працездатність учнів спостерігається на 2–4 дні тижня та на 2–4 уроки дня, саме на цей час у розклад включаються найбільш складні для сприйняття предмети.

Тижневе навчальне навантаження учнів не перевищує 36 годин, а тривалість навчального року становить не більше 40 навчальних тижнів. Після складання розклад затверджується директором ДПТНЗ ХВПУБ і погоджується із санітарно-епідеміологічною станцією Салтівського району м. Харкова.

На початку навчального року методичні комісії розглядають, а заступник директора з НВР затверджує планувальну документацію викладачів і майстрів виробничого навчання. Виконання навчальних планів та програм контролюється під час відвідування занять теоретичного й виробничого навчання. На нарадах при директорі та інструктивно-методичних зустрічах заслуховуються звіти педагогічних працівників щодо виконання навчальних та виховних планів, а також методичної роботи. Для контролю якості навчального процесу та відвідування занять ведуться журнали обліку теоретичного й виробничого навчання, журнали інструктажів і табелі відвідування.

Методична робота як складова навчально-виробничого процесу є ключовим чинником ефективності навчально-виховної діяльності. Вона забезпечує підвищення рівня педагогічної, методичної та фахової підготовки педагогічних працівників. Якісно організована методична діяльність сприяє також підвищенню рівня знань, умінь і навичок учнів.

Навчально-виробничий процес у ДПТНЗ ХВПУБ здійснюється на основі Конституції України, законів «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», а також відповідно до «Положення про методичну роботу в професійно-технічному навчальному закладі». Основна його спрямованість полягає у всебічному підвищенні професійної майстерності педагогів, розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу та підвищенні ефективності навчально-виховного процесу.

З огляду на реформування національної системи освіти актуального значення набуває систематичне підвищення кваліфікації педагогічних працівників у міжкурсовий період. Його головною метою є підтримка педагогів у реалізації

завдань професійного розвитку, удосконалення фахової майстерності, формування психологічної готовності до змін, активізація творчого потенціалу та розвиток здатності до швидкої адаптації в умовах динамічних трансформацій.

Основні завдання методичної роботи з педагогічними працівниками охоплюють широке коло напрямів діяльності, серед яких:

- упровадження й використання досягнень психолого-педагогічної науки;
- вивчення, аналіз та застосування передового педагогічного досвіду;
- надання методичної допомоги викладачам і майстрам виробничого навчання у впровадженні інноваційних технологій, оволодінні сучасними методиками навчання, виховання та розвитку учнів;
- організація системи безперервної освіти педагогів, включаючи курсове підвищення кваліфікації та міжкурсове навчання;
- залучення педагогічних працівників до роботи над реалізацією методичної проблеми училища «Підвищення якості навчально-виробничого процесу для підготовки висококваліфікованих робітників»;
- удосконалення навчально-матеріальної бази, методичного та дидактичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- організація методичної підтримки молодих спеціалістів;
- стимулювання самоосвітньої діяльності членів педагогічного колективу;
- забезпечення умов для систематичного поповнення методичного фонду літератури та його ефективного використання;
- координація змісту методичної роботи з діяльністю НМЦ ПТО в Харківській області.

Основоположними принципами методичної роботи у вищому професійному училищі виступають: демократизація та гуманізація навчально-виробничого процесу, цільовий підхід до його організації, здійснення діяльності на діагностичній основі, системність і систематичність, науковість, оперативність і мобільність, прогностичний та випереджувальний характер, оптимальне поєднання індивідуальних і колективних форм роботи, інноваційність і творчий підхід до розв'язання професійних завдань.

Організація навчально-виробничого процесу та інформаційно-методичного забезпечення відображена в посадових обов'язках керівників училища, а також у VI розділі річного плану ДПТНЗ ХВПУБ «Методична робота та підвищення кваліфікації». Управління навчально-виробничим процесом і інформаційною діяльністю спрямоване на забезпечення якісного виконання та ефективної реалізації ключових функцій освітньої системи.

Планування навчально-виробничого процесу в училищі взаємопов'язане з організаційною, діагностичною, моделювальною та прогностичною функціями. Воно здійснюється шляхом розроблення річних планів діяльності з визначенням загальноучилищної методичної теми, індивідуальних методичних тем педагогів та напрямів роботи методичних комісій. Упродовж останніх п'яти років планування здійснюється на діагностичній основі.

Діагностична функція реалізується через систему заходів, спрямованих на вивчення та оцінку рівня професійної компетентності педагогічних працівників і результативності їхньої діяльності. Прогностична функція виявляється у плануванні стратегічних напрямів роботи педагогічного колективу, передбаченні тенденцій розвитку ринку професійних освітніх послуг, створенні умов для оволодіння педагогами сучасною науковою інформацією та інноваційними технологіями. Особлива увага приділяється реалізації зазначених функцій у контексті модернізаційних процесів.

Компенсаторна функція методичної роботи забезпечує педагогічних працівників училища необхідною інформацією протягом усього періоду їх професійної діяльності. У рамках реалізації цієї функції підтримуються постійні зв'язки з НМЦ ПТО в Харківській області, здійснюється обмін досвідом з іншими професійно-технічними навчальними закладами, організовується стимулювання самоосвіти педагогічних працівників, проводяться заняття педагогічного колективу в межах психолого-педагогічного семінару, функціонує служба науково-педагогічної та технічної інформації.

Координуюча функція втілюється через чітке визначення завдань кожної методичної комісії, забезпечення узгодженості тематики й термінів проведення училищних та обласних методичних заходів, а також через рівномірний розподіл

методичного та навчального навантаження між усіма педагогічними працівниками.

Контрольно-інформаційна функція методичної роботи в навчально-виробничому процесі училища полягає в систематичному проведенні педагогічних рад із ґрунтовним аналізом діяльності педагогічного колективу, організації моніторингу якості знань учнів, їх участі в олімпіадах, конкурсах, підготовці творчих, індивідуальних і групових звітів, а також здійсненні атестації педагогічних працівників.

Найвищим колегіальним органом управління навчально-виробничим процесом і водночас вищою формою колективної методичної роботи в ДПТНЗ ХВПУБ виступає педагогічна рада, засідання якої проводяться відповідно до річного плану роботи навчального закладу. Педагогічна рада визначає завдання й основні напрями розвитку педагогічного колективу, здійснює популяризацію сучасних форм і методів організації навчально-виробничого процесу, аналізує стан викладання навчальних предметів і виробничого навчання, оцінює ефективність роботи методичних комісій, сприяє упровадженню в практику нових педагогічних ідей та інноваційних технологій навчання, а також організовує вивчення й поширення передового педагогічного досвіду.

Особливо значуща роль у методичній роботі, пов'язаній із забезпеченням навчально-виробничого процесу, належить методичним комісіям. В училищі створено та активно працюють такі методичні комісії:

- методична комісія верстатних професій;
- методична комісія електротехнічного циклу;
- методична комісія операторів комп'ютерного набору;
- методична комісія гуманітарних дисциплін.

Однією з важливих форм діяльності методичних комісій є випуск методичних бюлетенів, а також проведення предметних тижнів, які організовуються та проходять в училищі з метою активізації пізнавальної діяльності учнів і підвищення професійної майстерності педагогів.

Для забезпечення повноцінного функціонування навчально-виробничого процесу зусиллями викладачів формується й постійно вдосконалюється

матеріально-технічна база навчальних кабінетів, а також підвищується рівень їх методичного забезпечення. Із кожного навчального предмета та професії розроблені паспорти комплексно-методичного забезпечення, які фіксують стан оснащення кабінетів і майстерень та засвідчують можливості якісного викладання й організації навчально-виробничої діяльності.

Центральним осередком методичної роботи навчально-виробничого процесу є педагогічний кабінет. Його оснащення та оформлення створюють необхідні умови для реалізації творчого потенціалу педагогічних працівників і учнів, сприяють якісній підготовці викладачів і майстрів виробничого навчання до занять, проведення позаурочних заходів, здійснення індивідуальної методичної роботи й самоосвіти. Педагогічний кабінет є місцем накопичення, узагальнення та презентації кращого досвіду роботи педагогів, вивчення стану викладання предметів, а також аналізу всієї методичної роботи в цілому. У ньому зосереджені нормативні та інструктивні матеріали: навчальна документація, педагогічна й методична література, дидактичні матеріали.

Методична робота у структурі навчально-виробничого процесу ДПТНЗ ХВПУБ розглядається як один із ключових чинників підвищення професійного рівня педагогічних працівників. Завдання, які постають перед методичною службою училища на перспективу, пов'язані з підвищенням рівня педагогічних знань, активним вивченням і використанням у практичній діяльності сучасних педагогічних технологій, методик, прийомів і способів успішного навчання та виховання учнів. Важливим напрямом є формування в педагогів стійкого інтересу до творчої діяльності, створення сприятливих умов для їх самоосвіти, утвердження стійких професійних поглядів, підтримка у розробці авторських програм, підручників і реалізації цих напрацювань в освітньому процесі. Окремо підкреслюється значення організації належного інформаційного забезпечення педагогів та впровадження в їх практичну діяльність основ наукової організації праці.

Попри наявні здобутки у сфері підготовки кадрів робітничих професій роботодавці слушно наполягають на тому, щоб училища забезпечували випускникам такий рівень знань і умінь, який відповідав би актуальним вимогам

виробництва. У цьому контексті особливу роль відіграє соціальне партнерство ЦПТО № 1 м. Харкова та його соціальних партнерів.

Зі свого боку навчальні заклади наголошують, що підготовка кваліфікованого робітника є спільною проблемою, розв'язання якої вимагає комплексного підходу. Без підтримки й тісної взаємодії з виробництвом і бізнесом навчальні заклади не в змозі забезпечити підготовку сучасного фахівця, обізнаного з новітніми технологіями. Отже, ефективність функціонування професійно-технічної освіти на ринку праці зумовлюється сукупністю багатьох чинників.

Одним із найважливіших чинників виступає тісна співпраця закладів освіти із соціальними партнерами. Усвідомлюючи, що соціальне партнерство є поступовим, поетапним процесом, зорієнтованим на досягнення спільної мети – соціального захисту молоді через отримання якісної професійно-технічної освіти і забезпечення її продуктивної зайнятості, у ДПТНЗ ХВПУБ налагоджено тісні зв'язки з широким колом соціальних партнерів.

Урахування вимог роботодавців щодо розширення кола функціональних обов'язків робітника, визначення пріоритетних, найбільш значущих професійних навичок та вмінь, орієнтації професійного навчання на вищий рівень кваліфікації майбутнього робітника, підвищення значущості його професійної компетентності, а також виховання позитивних загальнолюдських якостей особистості учня дало змогу ліцею протягом тривалого часу співпрацювати з низкою соціальних партнерів. Соціальними партнерами училища насамперед є роботодавці – представники економічної та соціальної сфер.

Загалом спільна діяльність між ДПТНЗ ХВПУБ та підприємствами здійснюється за такими основними напрямками:

- підготовка пропозицій щодо обсягів і напрямів підготовки робітників у ДПТНЗ ХВПУБ;
- залучення кваліфікованих робітників підприємств до участі в організації й проведенні навчального процесу;
- надання підприємствами робочих місць для проходження учнями ДПТНЗ ХВПУБ виробничої практики;

- участь представників підприємств у проведенні підсумкової атестації випускників ДПТНЗ ХВПУБ;
- надання можливості педагогічним працівникам ДПТНЗ ХВПУБ ознайомлюватися з новими технологіями, сучасним обладнанням та технікою підприємств, а також періодично проходити стажування;
- систематичний обмін інформацією між сторонами щодо стану справ та наявних проблем у межах спільної діяльності.

На основі накопиченого досвіду співпраці з підприємствами – основними соціальними партнерами ДПТНЗ ХВПУБ – слід зазначити, що взаємодія здійснюється також за такими напрямками, як:

- фінансова підтримка розвитку Центру;
- призначення іменних стипендій учням;
- надання сировини та матеріалів для організації навчального процесу;
- спільне виготовлення продукції.

Водночас за окремими аспектами цієї співпраці робота ще практично не ведеться. Спостерігається певна пасивність підприємств, недостатній рівень зацікавленості в довготривалому та стабільному соціальному партнерстві з ДПТНЗ ХВПУБ. Багато підприємств досі не усвідомлюють, що інвестування коштів у професійну підготовку майбутніх робітників є важливою передумовою їх конкурентоспроможності на ринку.

Метою соціального партнерства є:

- організація спільної взаємовигідної діяльності;
- сприяння підвищенню якості робочої сили;
- коригування обсягів та напрямів підготовки робітників в училищі;
- відпрацювання елементів нової системи підготовки кадрів робітничих професій;
- запобігання дефіциту робітничих кадрів на підприємствах;
- формування позитивного іміджу робітничих професій.

Інтеграція професійно-технічної освіти України до європейського освітнього простору потребує від керівників закладів ПТО особливої уваги до рішень міжнародної спільноти щодо підготовки робітничих кадрів. Інтенсивна

міграція робітників, розвиток транснаціональних промислових комплексів в індустріально розвинених країнах зумовили тенденції до уніфікації системи професійної підготовки кваліфікованих робітників. За останні роки інтерес до реформ і змін у сфері підготовки та перепідготовки робітничих кадрів постійно зростає.

Система контролю досягнень учнів у навчальному закладі включає поточний, проміжний і вихідний контроль. Поточний контроль передбачає поурочне опитування учнів, виконання контрольних та перевірочних робіт, проведення тематичного тестування та інших форм оцінювання, які не суперечать етичним і педагогічним нормам. Педагогічні працівники, органи управління освітою та засновники закладу мають право самостійно обирати форму поточного контролю знань, умінь і навичок учнів.

Проміжний контроль охоплює семестрові заліки, семестрові іспити, річні підсумкові заліки, річні підсумкові іспити, кваліфікаційний іспит (поступну атестацію), виконання індивідуальних завдань. Вихідний контроль включає виконання кваліфікаційної пробної роботи, складання державного кваліфікаційного іспиту або захист дипломної роботи (проєкту). Форми та періодичність проведення проміжного і вихідного контролю визначаються навчальним планом. Дотримання передбачених планом конкретних форм та термінів їх проведення є обов'язковим.

Керівники закладу професійно-технічної освіти, органи управління освітою та засновники обирають форми й методи контролю за якістю виконання педагогічними працівниками навчальних планів і програм, рівнем науково-методичного забезпечення викладання, станом комплексно-методичного забезпечення навчального процесу та використанням передового педагогічного досвіду. Контроль за навчальною роботою викладачів і майстрів виробничого навчання у закладі здійснюють директор, його заступники та старший майстер. Такий контроль організовується згідно з графіком училищного контролю, який складається заступником директора на півріччя. У графіку визначаються терміни проведення контрольних заходів і відповідальні за їх реалізацію.

Для поглибленого вивчення якості проведення занять викладачами та майстрами виробничого навчання керівники професійно-технічного навчального закладу організовують контрольні роботи з окремих тем програми, що дає можливість оцінити рівень знань, умінь і навичок учнів. Контроль навчального процесу здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах», що забезпечує його нормативну врегульованість, прозорість та відповідність державним стандартам.

У ДПТНЗ ХВПУБ функціонує розгалужена система кількісного оцінювання результатів освітньої діяльності, що охоплює різні форми контролю: поточний, тематичний (у формі тематичних атестацій), підсумковий, а також вхідний контроль для груп нового набору. Поточний моніторинг рівня сформованості знань, умінь і навичок здобувачів освіти реалізується через низку процедур: проведення тематичних атестацій, виконання директорських контрольних робіт, організацію тестування з окремих предметів, здійснення лабораторно-практичних робіт та перевірочних робіт із виробничого навчання. У межах регламенту освітнього процесу в училищі додатково впроваджено систему щомісячної атестації з усіх дисциплін. Результати зазначених видів контролю у вигляді відповідних звітних матеріалів — таблиць, відомостей оцінок, узагальнювальних звітів — подаються до навчальної частини, де проходять опрацювання та статистично-кількісний аналіз рівня підготовки учнів як з окремих предметів, так і з конкретних професій. Оброблена інформація подається у наочній формі, зокрема за допомогою діаграм, графіків і порівняльних таблиць.

Завершальним елементом системи моніторингової оцінки якості підготовки кваліфікованих робітників у ДПТНЗ ХВПУБ виступає аналіз результатів випускних кваліфікаційних екзаменів. Паралельно відбувається моніторинг виховної роботи, що спрямований передусім на відстеження відвідування занять учнями за різними проміжками часу: щодня, щомісяця, за підсумками півріччя та навчального року. Діагностичні обстеження проводяться двічі на рік і становлять вагому основу для подальшого планування, корекції й контролю результативності

навчально-виховного процесу як у межах усієї інституції, так і щодо діяльності кожного викладача та майстра виробничого навчання.

Організація контролю за навчальною діяльністю учнів у ДПТНЗ ХВПУБ передбачає застосування поточного контролю, тематичних атестацій та проведення директорських контрольних робіт. До ключових переваг таких робіт, зокрема директорських, відносять їхню часову економність, що дозволяє в межах одного заняття об'єктивно визначити рівень засвоєння матеріалу всією групою; можливість підтримання єдності вимог; а також здатність забезпечити викладача необхідним зворотним зв'язком щодо того, наскільки ефективно учні оволоділи навчальним змістом. Директорські контрольні роботи становлять обов'язковий компонент річного плану роботи училища. У розділі «Теоретичне навчання» визначаються всі заходи, пов'язані з перевіркою знань, умінь, обліком успішності здобувачів освіти, включно з організацією та проведенням директорських контрольних робіт. У цьому ж розділі планується створення дидактичних матеріалів, зокрема змістового наповнення текстів контрольних робіт як одного з провідних видів дидактичних засобів.

Проведення директорських контрольних робіт здійснюється відповідно до спеціально складеного графіка, який готує заступник директора з навчально-виробничої роботи та затверджує директор ДПТНЗ ХВПУБ. Під час розроблення графіка враховується чергування теоретичного та виробничого навчання в конкретній групі. Найвідповідальнішим етапом підготовки до контрольних робіт є визначення змісту їхніх текстів. Особливої уваги потребує зміст річних контрольних робіт, оскільки він має відповідати таким принципам, як дотримання міжпредметних комплексних зв'язків, погодженість змісту з тематикою робіт з виробничого навчання та відповідність вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики професії й результатам поетапної атестації. Важливо, що зміст контрольних робіт повинен точно узгоджуватися з критеріями оцінювання за 12-бальною системою.

Не менш значущим етапом є перевірка виконаних контрольних робіт. З огляду на потребу в об'єктивному оцінюванні методичні комісії розробляють чіткі критерії оцінки знань, умінь і навичок учнів, що гарантує єдність вимог.

Існуюча методична література містить достатній обсяг рекомендацій щодо розроблення норм оцінювання. Завершальний етап роботи охоплює аналіз результатів контрольних робіт, виявлення та подолання недоліків у знаннях учнів і, за потреби, винесення результатів для обговорення на засідання педагогічної ради, нараду при директорові або інструктивно-методичну нараду.

Директорські контрольні роботи вважаються одним із найбільш ефективних методів перевірки рівня знань, умінь та навичок здобувачів освіти. Їх систематичне проведення сприяє організованості учнів, стимулює активніше оволодіння навчальним матеріалом і водночас виступає дисциплінуючим чинником для викладачів, спонукаючи їх до підвищення результативності педагогічної діяльності.

Наприкінці кожного місяця в училищі організовується щомісячна атестація учнів з усіх предметів та виробничого навчання. Класні керівники та майстри виробничого навчання формують за групами відповідні відомості оцінок, які щомісячно розміщуються на спеціальному стенді, забезпечуючи відкритість і прозорість контролю. Основою місячних атестацій стає можливість здійснення детального аналізу успішності груп, виявлення недоліків у навчально-виробничій діяльності, порівняння результатів і накопичення інформації для подальших моніторингових досліджень. Моніторинг, що проводиться у ДПТНЗ ХВПУБ, умовно поділяється на чотири види: дидактичний, виховний, моніторинг у системі управління та соціально-психологічний.

У процесі дидактичного моніторингу здійснюється обробка інформації, що характеризує рівень якісного й кількісного забезпечення дисциплін і професій дидактичними матеріалами з боку викладачів і майстрів виробничого навчання. Результати такого моніторингу дозволяють відстежувати динаміку зростання чи зниження навчальних досягнень учнів як у цілому за певний період, так і з окремих предметів. Зібрані дані забезпечують графічне відображення стану навчально-виробничого процесу в училищі та дають можливість своєчасно скоригувати освітню діяльність відповідно до отриманих показників.

Моніторинг управлінських процесів забезпечує можливість простежити характер взаємодії між різними рівнями управління — зокрема між керівником і

педагогічним колективом, керівником та учнівським колективом, а також між керівником і батьками. Крім того, він дозволяє виявити особливості взаємин між педагогічними працівниками. Соціально-психологічний моніторинг, що проводиться в училищі, спрямований на відстеження системи колективно-групових та індивідуальних взаємовідносин, що дає змогу визначити психологічний клімат у колективі або групі.

Ключовими завданнями проведення моніторингу в ДПТНЗ ХВПУБ є систематичне вивчення стану навчально-виробничого процесу, перевірка рівня виконання навчальних планів і програм за кожним напрямом підготовки, здійснення порівняльного аналізу навчальних досягнень учнів у межах певних проміжків часу, а також порівняння показників за два чи три роки задля внесення необхідних коректив в організацію освітнього процесу. У ході аналізу було визначено специфіку управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ та окреслено його недоліки.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу було встановлено, що навчально-виробнича діяльність у ДПТНЗ ХВПУБ реалізується відповідно до чинної нормативно-правової бази України, яка визначає організацію та зміст професійної підготовки. Зокрема, її регулювання ґрунтується на положеннях Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», а також на «Положенні про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних закладах», «Положенні про навчально-виробничу роботу у професійно-технічному навчальному закладі», «Положенні про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту», та інших нормативних документах, що визначають функціонування закладів професійної освіти.

Функціональні обов'язки заступника директора з навчально-виробничої роботи ЗПТО охоплюють організацію повного циклу навчально-виробничого процесу, забезпечення правильності та своєчасності планування навчально-

виробничої діяльності, а також складання й коригування розкладу виробничого навчання. Наступним етапом цієї роботи виступає контроль за виконанням планів і програм виробничого навчання викладачами та майстрами, оцінювання результативності їхньої діяльності, що передбачає аналіз якості сформованих у здобувачів освіти знань, умінь і навичок. Додатково здійснюється перевірка правильності ведення журналів обліку виробничого й теоретичного навчання в усіх групах.

Одним із важливих напрямів навчально-виробничої роботи є впровадження в практику досягнень сучасної педагогічної науки, підвищення якості професійної підготовки, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду викладачів і майстрів. Про стан професійної практичної підготовки учнів та виконання ними виробничих завдань заступник директора з НВР систематично складає звітну документацію за установленими формами. У закладі створюються всі необхідні умови для якісного проходження професійної практики, забезпечується своєчасне та результативне виконання виробничих завдань безпосередньо на підприємствах. ДПТНЗ ХВПУБ підтримує постійний фаховий зв'язок із базовими підприємствами міста Харкова, що сприяє підвищенню рівня професійної підготовки. Одночасно заклад забезпечує виконання нормативних вимог щодо захисту життя та здоров'я учнів у процесі організації навчально-виробничої діяльності.

Установлено також, що управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ здійснюється у відповідності до «Положення про організацію навчально-виробничого процесу в закладах професійно-технічної освіти». Основними функціональними складовими цього управління визначено: формулювання мети організації навчально-виробничої діяльності; планування змісту й структури навчально-виробничого процесу; організацію його реалізації; здійснення контролю та регулювання. Аналіз існуючого стану управління засвідчує необхідність подальшого вдосконалення системи управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ.

Важливим інструментом управлінської діяльності виступає соціально-психологічний моніторинг, який забезпечує можливість відстеження системи

міжособистісних і колективно-групових взаємин у навчальному середовищі. Здійснення такого моніторингу дозволяє своєчасно виявляти особливості психологічного клімату групи або колективу загалом.

Комплексний моніторинг, проведений в училищі, був спрямований на систематичне вивчення стану навчально-виробничого процесу, перевірку рівня виконання навчальних планів і програм за кожним напрямом підготовки. У його межах здійснювався порівняльний аналіз навчальних досягнень учнів за певні проміжки часу, включно з аналізом динаміки показників протягом 2–3 років. Таке дослідження дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо необхідності внесення коректив до організації навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ та визначити напрями його подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ДПТНЗ ХВПУБ

3.1. Розробка комплексно-цільової програми удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ

Проблематика забезпечення якості освіти органічно пов'язується з питанням формування особистісних якостей людини та її випереджувального розвитку в системі освіти, що, своєю чергою, зумовлює становлення суспільного інтелекту як ключового чинника поступального розвитку сучасного суспільства. Рівень професійної кваліфікації майбутніх робітників безпосередньо залежить від того, наскільки якісно організовано й реалізовано навчально-виробничий процес. Функціонування в умовах оновленого господарського механізму ставить перед професійними навчально-технічними закладами вимогу постійного переосмислення змісту теоретичної підготовки та виробничого навчання, упровадження нових методичних підходів до формування професійних компетентностей. Значною мірою успішність цього процесу визначається кваліфікацією, педагогічною майстерністю та професійною готовністю викладачів і майстрів виробничого навчання.

Одним із провідних напрямів організації навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ є цілеспрямована робота з удосконалення як навчальної, так і виробничої компоненти освітнього процесу. Така діяльність сприяє підвищенню рівня педагогічної, методичної й фахової кваліфікації майстрів виробничого навчання, викладачів та інших працівників закладу. Належно організована спільна робота педагогічного колективу стає важливим чинником зростання якості професійної підготовки здобувачів освіти, підсилює розвиток їхніх знань, умінь та практичних навичок.

З метою усунення виявлених недоліків в управлінні навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ було розроблено комплексно-цільову програму

вдосконалення системи управління навчально-виробничою діяльністю. Зміст цієї програми представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплексно-цільова програма удосконалення управління навчально-виробничого процесу у ДПТНЗ ХВПУБ

Назва складової Програми	Зміст складової Програми
1	2
Мета Програми	Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ на основі матричного та проектного підходів.
Завдання Програми	1. Удосконалити контроль за організацією навчально-виробничого процесу.
	2. Удосконалити систему зв'язків училища з підприємствами для поліпшення організації навчально-виробничого процесу в дптнз хвпуб.
Нормативно-правова база Програми	1. Закону «Про освіту». 2. Закону «Про професійно-технічну освіту».
Ресурсне забезпечення Програми	Забезпечення у повному обсязі належних умов праці викладачів та майстрів, вільний доступ до мережі Інтернет, наявність копіювальної техніки
Структура Програми	Проект 1. «Контроль організації навчально-виробничого процесу». Проект 2. «Співпраця дптнз хвпуб з підприємством».
Термін реалізації Програми	2024-2025 рр.
Контроль, корекція та оцінювання програми	Системний моніторинг реалізації Програми та її матеріальне забезпечення; участь адміністрації ДПТНЗ ХВПУБ

Проведено детальний аналіз кожного проекту особливості яких відображено, яких на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями проектів

Розглянемо комплексно-цільову програму (КЦП) дослідження, представлену у межах проекту «Контроль організації навчально-виробничого процесу».

Вступ.

З метою підвищення результативності організації змісту, форм і методів управління навчально-виробничою діяльністю було здійснено цілеспрямований творчий пошук нових організаційно-методичних рішень, покликаних забезпечити вихід цієї роботи на якісно вищий рівень. У процесі такого оновлення ключового значення набуває удосконалення системи контролю за навчально-виробничою

діяльністю, що визначається через сукупність взаємопов'язаних видів оцінювання результатів навчання учнів.

Поточний контроль передбачає поурочне опитування, проведення контрольних і перевірних робіт, тематичне тестування та інші форми контролю, що узгоджуються з педагогічними та етичними нормами. Тематичний контроль застосовується для оцінювання навчальних досягнень учнів після завершення опанування змістових модулів робочої навчальної програми. Педагогічні працівники, органи управління освітою та засновники мають право самостійно обирати конкретні форми поточного й тематичного контролю, орієнтуючись на специфіку освітнього процесу.

Проміжний контроль охоплює такі форми оцінювання, як семестрові заліки, семестрові атестації (іспити), річні підсумкові заліки, річні атестації (річні підсумкові іспити), проміжні кваліфікаційні атестації (кваліфікаційні іспити) та виконання індивідуальних завдань учнями. Вихідний контроль включає державну кваліфікаційну атестацію, що охоплює виконання кваліфікаційної пробної роботи відповідно до вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики випускника ДПТНЗ ХВПУБ відповідного рівня, а також державний кваліфікаційний іспит і виконання творчих робіт. Періодичність та форми проведення проміжного й вихідного контролю визначаються робочими навчальними планами.

Контроль за навчально-виробничою діяльністю педагогічних працівників у ДПТНЗ ХВПУБ здійснюють директор, його заступники, старший майстер і методист. Вони аналізують стан виконання навчальних планів і робочих програм, оцінюють науково-методичний рівень та ефективність комплексно-методичного забезпечення освітнього процесу, якість проведення професійно-практичної підготовки, організацію індивідуальної роботи з учнями, а також рівень упровадження передового педагогічного й виробничого досвіду.

Забезпечення систематичного контролю за навчально-виробничим процесом здійснюється за графіком, сформованим під керівництвом заступника директора з навчально-виробничої роботи на кожен семестр та затвердженим керівником училища. Графіком визначаються терміни проведення контрольних і перевірних робіт з метою визначення рівня навчальних досягнень учнів із

конкретних тем. На основі узагальнення результатів цих робіт адміністрація проводить аналіз якості педагогічної діяльності викладача. Підсумки розглядаються на засіданнях педагогічної ради та враховуються під час атестації педагогічних працівників.

Завдання для планових контрольних і перевірних робіт розробляються педагогічними працівниками, проходять експертизу та схвалюються методичними комісіями, після чого затверджуються заступниками директора відповідного напрямку роботи.

Мета та підходи до реалізації проєкту

Для удосконалення системи управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ запропоновано створити групу незалежних експертів, покликану здійснювати професійний контроль за якістю організації навчально-виробничої діяльності. Термін «експерт» (від лат. *expertus* — досвідчений) визначає особу, що володіє компетентністю і спеціальними знаннями, необхідними для проведення експертизи, тобто поглибленого аналізу певної сфери діяльності.

У межах проєкту експертна група має здійснювати оцінювання управління навчально-виробничим процесом, у тому числі: моніторинг збереження контингенту як у закладі загалом, так і за окремими напрямами підготовки; аналіз працевлаштування випускників відповідно до заявок роботодавців; оцінювання навчальних досягнень з предметів та професій; дослідження стану матеріально-технічної бази за професіями; оцінку діяльності методичних об'єднань та інших напрямів роботи.

Особливістю діяльності групи є можливість здійснювати незалежний контроль за навчально-виробничою діяльністю в ДПТНЗ ХВПУБ з метою забезпечення об'єктивної оцінки професійної діяльності педагогічних працівників та формування рекомендацій щодо її вдосконалення.

Значення створення такої групи полягає у сприянні підвищенню ефективності управління навчально-виробничим процесом. Висновки та аналітичні матеріали групи мають діагностичний, виховний, навчально-методичний та стимулювальний характер. Діагностичні заходи забезпечують педагогічних працівників і адміністрацію інформацією про реальний стан

навчально-виробничого процесу в закладі та його структурних підрозділах. Навчально-методична допомога передбачає підтримку педагогів у пошуку ефективних методів навчання, виховання та професійного розвитку учнів. Стимулювальний аспект пов'язаний із формуванням мотивації до підвищення рівня самоосвіти, професійного вдосконалення, розвитку навичок самоконтролю та відповідальності за результати своєї діяльності.

Принципи реалізації проєкту

Діяльність групи незалежних експертів ґрунтувалася на таких принципах:

- **стратегічна спрямованість**, що забезпечує орієнтацію контролю на ключові напрями роботи;
- **плановість і системність**, які гарантують впорядкованість і регулярність роботи педагогічного колективу;
- **об'єктивність і доброзичливість оцінювання**, що сприяє формуванню довірливого середовища та прийняття результатів контролю;
- **економічність і раціональність**, які дозволяють оцінювати ефективність реалізованих рекомендацій;
- **єдність контролю та самоконтролю**, що мотивує педагогів до самоаналізу й самовдосконалення;
- **гласність і демократичність**, які забезпечують подальше усунення виявлених недоліків та впровадження кращих практик.

Структуру контролю організації навчально-виробничого процесу наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура контролю організації навчально-виробничого процесу ДПТНЗ ХВПУБ

До складу групи експертів із якості були включені педагогічні працівники, які мають значний стаж професійної діяльності саме у сфері професійно-технічної освіти, володіють високим кваліфікаційним розрядом, демонструють особисті досягнення в навчально-виробничій роботі як на рівні самого училища, так і на рівні області. Члени групи характеризуються високою професійною компетентністю, чіткою принциповою позицією та об'єктивністю у виконанні своїх функцій. Водночас група експертів із контролю за якістю організації навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ не є штатним структурним підрозділом закладу, що підкреслює її незалежний і позаієрархічний характер діяльності.

Методичні проєкти, у межах яких функціонує зазначена група, розглядаються як інноваційна форма організації та управління навчально-

виробничою роботою в ДПТНЗ ХВПУБ. Основною метою створення експертної групи є забезпечення умов для професійного зростання кожного педагогічного працівника, активізація інноваційної діяльності педагогів, сприяння індивідуальному розвитку учнів, формування гармонійних взаємин між учнями, педагогами та батьками, а також удосконалення організації роботи всіх учасників навчально-виробничого процесу в межах системи моніторингу.

Керівництво проектом та реалізацією програми здійснює Рада училища, яку очолює директор. Для забезпечення відповідальності та чіткості в управлінні було визначено окремих керівників, кожен із яких відповідає за виконання певного блоку програми. Структуру управління проектом подано на рис. 3.3.

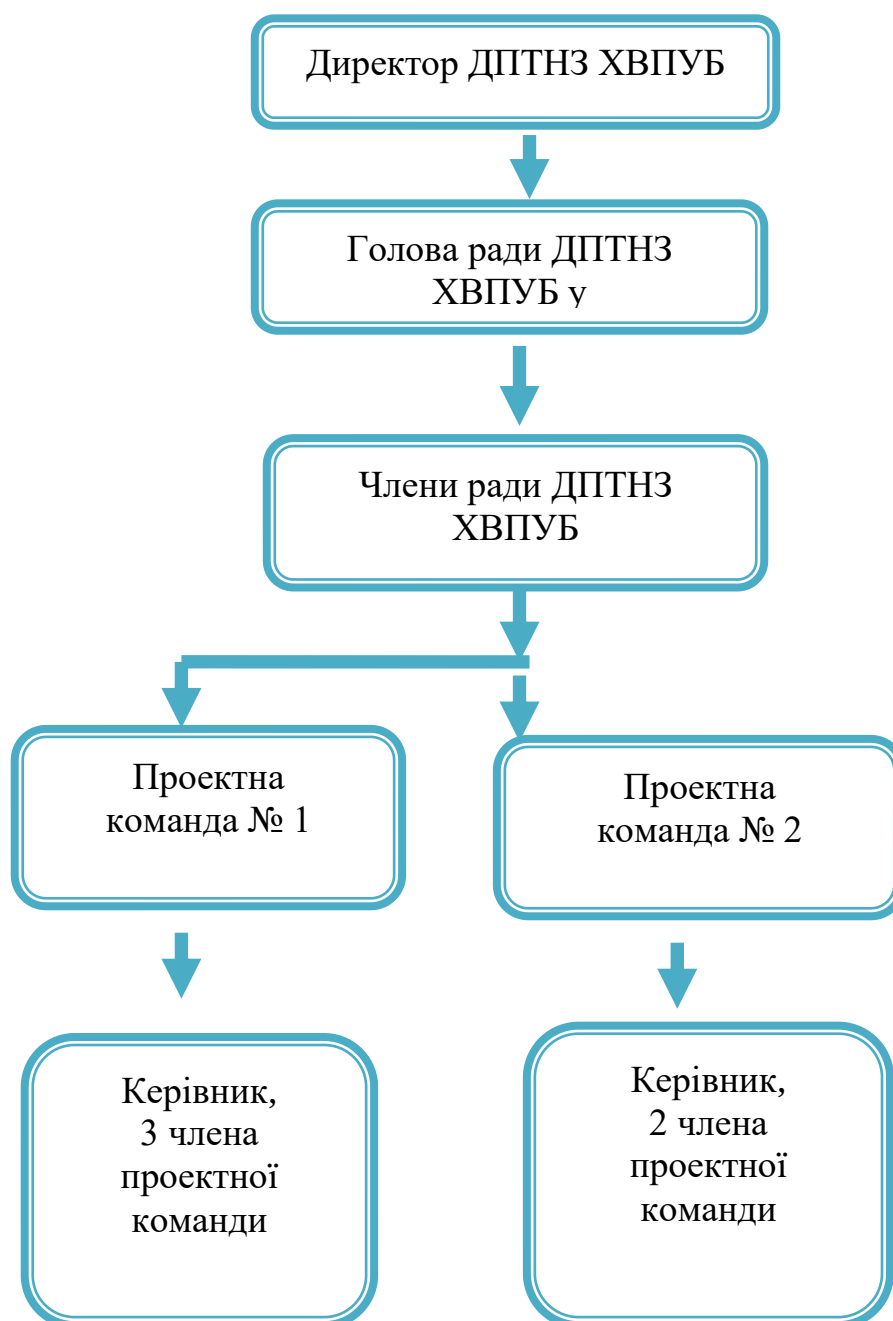


Рис. 3.3. Структура управління проектом

План виконання проекту з контролю за якістю організації навчально-виробничого процесу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План виконання проекту з контролю за якістю організації навчально-виробничого процесу на рік 2024 - 2025 навчального року

№ з/п	Назва заходів	Строк виконання	Відповідальний	Внесені пропозиції
1	2	3	4	5
1.	Складання плану роботи групи на рік.	січень	Керівник, члени групи	
2.	Розподіл обов'язків серед членів групи на рік	січень	Керівник групи	
3.	Перевірка плануючої документації та її оформлення педагогічними працівниками.	січень	Члени групи за напрямками	
4.	Підготовка звіту роботи групи за 1 півріччя для винесення окремих питань на обговорення на педраді.	січень	Члени групи за напрямками	
5	Перевірка роботи засідань методичних комісій	лютий	Члени групи	
6.	Перевірка стану відвідування учнів занять	лютий	Члени групи	
7	Перевірка стану ведення зошитів учнями та якість перевірки зошитів	січень-лютий	Члени групи за напрямками	

	викладачами			
8	Перевірка проведення Предметних тижнів згідно затвердженого графіка	лютий- березень	Члени групи за напрямами	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
9.	Перевірка проведення директорських контрольних робіт у групах випускних курсів згідно затвердженого графіка	лютий- березень	Члени групи за напрямами	
10.	Перевірка проведення училищних олімпіад із загальноосвітніх предметів	березень	Члени групи	
11.	Перевірка КМЗ навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій	квітень	Члени групи	
12.	Підготовка та випуск бюлетеня за 1 півріччя	квітень	Члени групи	
13.	Перевірка проведення училищних конкурсів фахової професійної майстерності	квітень	Члени групи	
14.	Перевірка стану ведення журналів теоретичного та виробничого навчання	травень	Члени групи	
15.	Перевірка підготовки та проведення ДКА	травень	Члени групи	

16.	Перевірка проведення відкритих уроків згідно графіка та виконання графіка взаємовідвідування уроків викладачів	травень	Члени групи	
-----	--	---------	-------------	--

1	2	3	4	5
17.	Перевірка виконання індивідуальних планів педагогічних працівників, які атестуються у поточному році.	травень	Члени групи	
18.	Перевірка стану проведення методичної роботи викладачами під час проведення навчально-виробничого процесу.	травень	Члени групи	
19.	Перевірка виконання навчальних планів та програм відповідно до державних стандартів	червень	Члени групи	
20	Підготовка звіту роботи групи за рік для винесення окремих питань на обговорення на педраді та планування роботи по ліквідації виявлених недоліків на наступний рік	червень	Керівник, члени групи	

Оперативне управління реалізацією комплексно-цільової програми здійснюється у три послідовні етапи, кожен з яких відтворюється з визначеною періодичністю.

Перший етап передбачає **щоденний збір інформації** щодо фактичного стану виконання **запланованих заходів**.

Другий етап полягає у **щотижневому обробленні отриманої інформації**, її аналітичному осмисленні та формулюванні відповідних управлінських рішень.

Третій етап полягає у **щомісячній корекції планів** виконання цільової програми та доведенні оновлених завдань і рішень до виконавців.

Контроль за ходом виконання програми забезпечується шляхом проведення періодичних нарад творчої групи, у роботі яких беруть участь відповідальні виконавці та керівники окремих напрямів. Періодичність таких нарад визначається директором училища. У процесі засідань учасники звітують про стан виконання робіт, за які вони відповідають. Структура звітів повинна обов'язково включати:

- інформацію про заплановані роботи з моменту попередньої наради та реальні результати їх виконання;
- очікувані строки завершення робіт, які не були завершені своєчасно;
- пропозиції щодо прискорення їх реалізації, із зазначенням рішень та відповідальних осіб, від яких залежить оптимізація процесу;
- прогноз завершення тих робіт, які перебувають у стадії виконання.

На основі інформації про фактичний хід упровадження комплексно-цільової програми приймаються відповідні заходи щодо усунення виявлених відхилень від запланованого ходу робіт. Паралельно здійснюється моральне та матеріальне стимулювання як індивідуальної, так і колективної праці, спрямоване на успішне опанування інноваційних програм. Реалістичність та якість виконання цільового проекту безпосередньо залежать від збалансованості всіх його компонентів.

Створення чітко визначених елементів цільової структури управління, формулювання завдань, які точно відповідають можливостям та обов'язкам виконавців, а також уважне ставлення до процесу доведення цих завдань до педагогічних працівників є необхідними умовами результативної реалізації програми. Важливою складовою ефективного управління виступає випереджальний контроль, орієнтований на підтримку мотивації педагогів та своєчасне попередження можливих ускладнень.

Проведена експериментальна робота училища ґрунтується на результатах проведеного анкетування та спрямована на оптимізацію комплексного планування навчально-виробничого процесу. Її змістом є вибір найбільш

ефективних поєднань форм, методів і засобів навчання, а також активізація пізнавальної діяльності учнів.

Управління планом виконання проєкту щодо удосконалення контролю навчально-виробничого процесу подано на рис. 3.4.

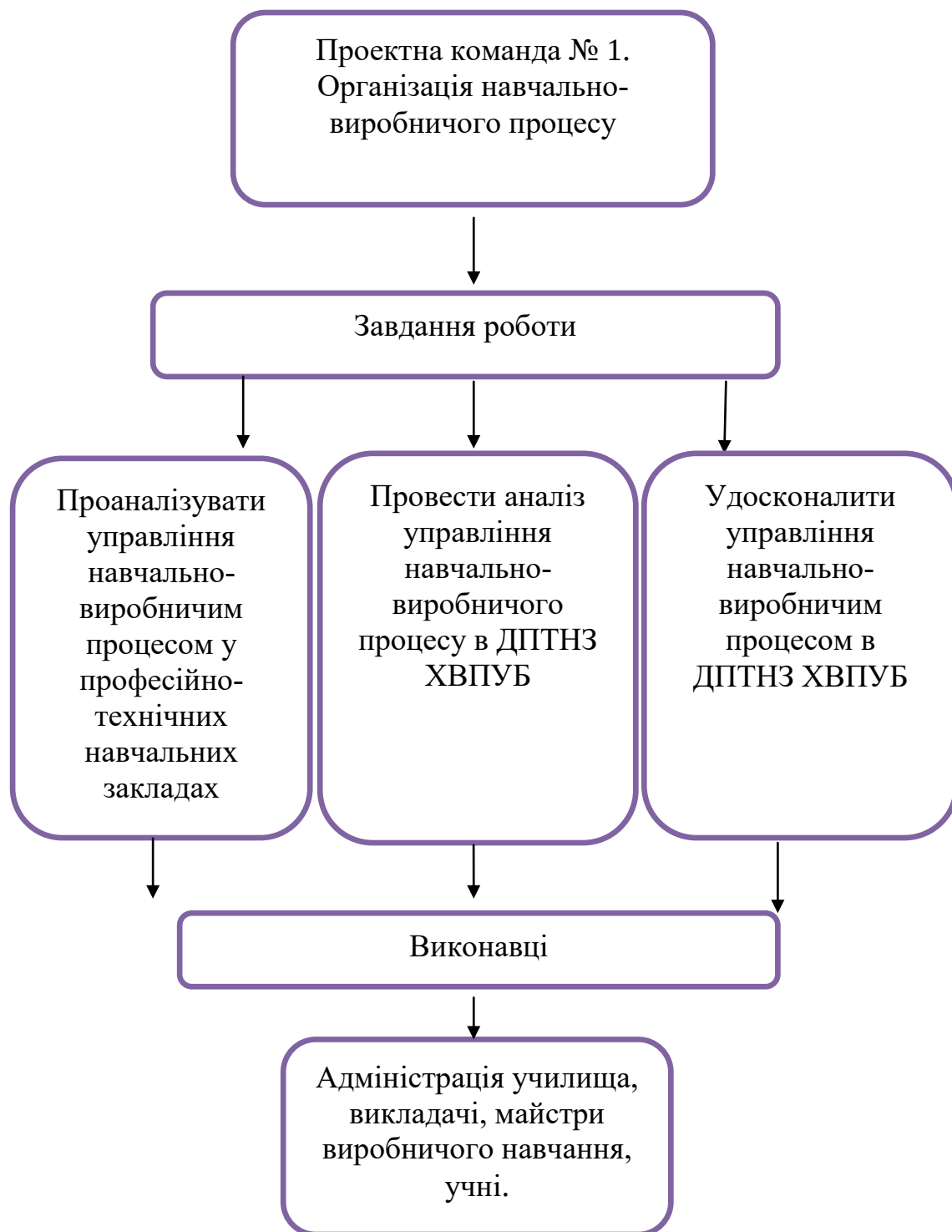


Рис. 3.4. Управління планом виконання проєкту по удосконаленню контролю навчально-виробничого процесу

Проект «Співпраця училища з підприємством»

Вступ.

Сучасні умови виробництва, активне впровадження нових технологій та інноваційних виробничих процесів потребують наявності висококваліфікованих робітників. Це зумовлює необхідність постійного пошуку колективом училища нових форм і методів організації навчально-виробничого процесу, а також упровадження в освітню діяльність інноваційних педагогічних та виробничих технологій. Орієнтація на сучасні стандарти якості підготовки робітничих кадрів посилюється у зв'язку з інтеграцією системи професійно-технічної освіти України до Європейського освітнього простору. У таких умовах керівник закладу повинен приділяти підвищену увагу рішенням міжнародної спільноти щодо модернізації підготовки кваліфікованих кадрів.

Інтенсивні процеси міграції робітників, а також розвиток транснаціональних промислових комплексів в індустріально розвинених країнах спричинили поступову уніфікацію вимог до професійної підготовки кваліфікованих працівників. За останні роки інтерес до трансформацій, що відбуваються в системах підготовки та перепідготовки кадрів, постійно зростає, адже удосконалення професійної освіти стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоздатності економіки.

Законодавча

база

проєкту.

Правові механізми узгодження підготовлених пропозицій щодо підготовки кадрів регулюються *Положенням про участь соціальних партнерів у формуванні державного замовлення на підготовку робітників*. Вироблення таких пропозицій здійснюється у процесі соціального діалогу між сторонами, що реалізується у формах переговорів, презентацій, укладання угод. Крім того, нормативним підґрунтям є розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2007 року № 886-р, яке врегульовує окремі аспекти формування потреби у кваліфікованих робітничих кадрах.

Обґрунтування

актуальності

проєкту.

Актуальність впровадження даного проєкту зумовлена нагальною потребою регіону в робочих кадрах та необхідністю реального задоволення потреб

регіонального ринку праці за відповідними професіями шляхом якісної та цілеспрямованої підготовки майбутніх робітників. Реалізація проєкту спрямована на забезпечення відповідності професійної підготовки учнів запитам підприємств і ринкової кон'юнктури.

Кадрова

політика

підприємства.

Упродовж останнього часу, на тлі стабілізації економіки, спостерігається зростання попиту на робочу силу. Формування ринку праці детермінується низкою чинників, серед яких одним із ключових є співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили. Вагомим фактором виступає також рівень заробітної плати, який визначає мотивацію працівників і впливає на якість добору кадрів.

Кадрова політика підприємства, що є партнером училища, подана на рис. 3.5., і відображає основні напрями формування кваліфікованого персоналу, зокрема вимоги до рівня професійної підготовки, очікувані компетентності працівників та перспективи їх професійного росту.

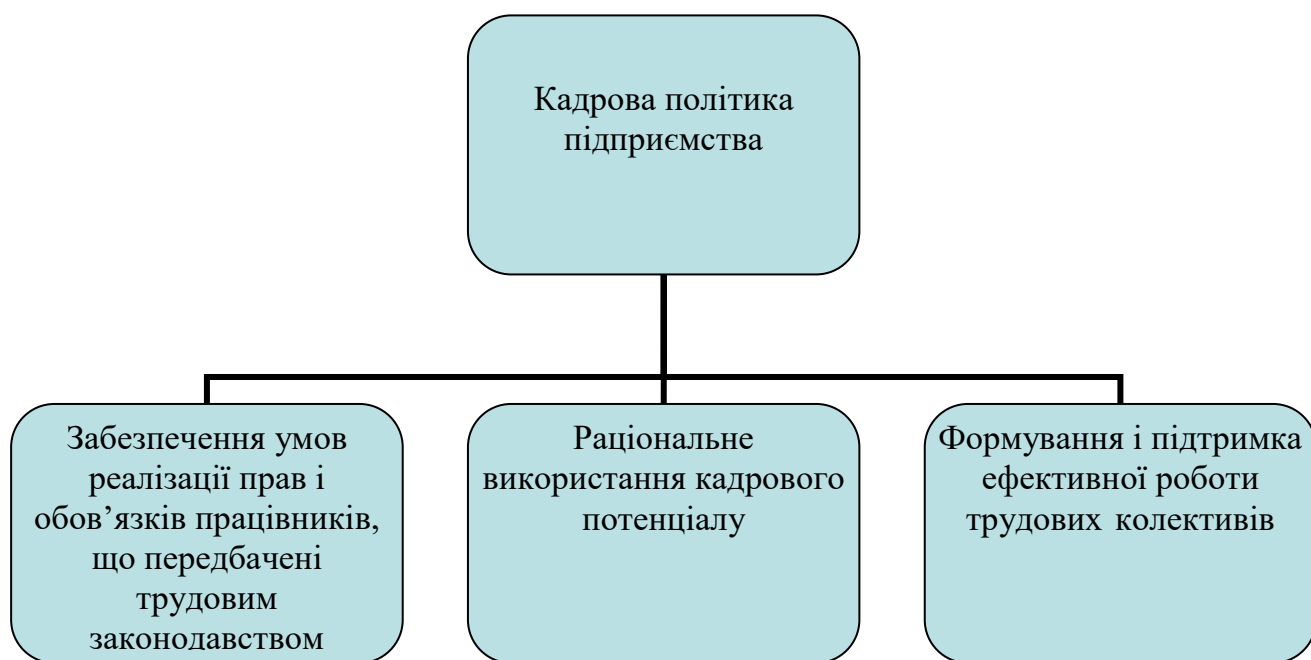


Рис. 3.5. Кадрова політика підприємства

Одним із ключових чинників підвищення якості професійно-технічного навчання, адаптації молодих робітників до вимог сучасної економіки та їх успішного закріплення на робочих місцях в умовах ринку праці є розвиток соціального партнерства. Саме ця форма співробітництва забезпечує ефективний

зв'язок між навчальним закладом та виробництвом, створює передумови для якісної підготовки робітничих кадрів та забезпечення реальних потреб регіонального ринку праці.

- Мета проекту** полягає у тому, щоб:
- підготувати пропозиції щодо обсягів та напрямів підготовки робітників у ДПТНЗ ХВПУБ;
 - запровадити нові професії, у підготовці за якими зацікавлено підприємство-партнер;
 - забезпечити розвиток взаємовигідної співпраці, спрямованої на формування позитивного іміджу робітничих професій;
 - підвищувати якість робочої сили, орієнтуючи підготовку на реальні потреби ринку праці;
 - систематично розвивати систему професійної орієнтації та психологічної підтримки молоді;
 - забезпечувати фінансову підтримку розвитку училища.

Шляхи втілення проекту

Проект реалізується шляхом удосконалення матеріально-технічної бази училища, що забезпечується залученням додаткових ресурсів. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити бюджетні витрати на підготовку кваліфікованих робітників. Для ефективної реалізації проекту створена спеціальна рада, яка вирішує такі питання:

- формує робочі комісії та ініціативні групи;
- планує і організовує спільні заходи;
- визначає форми та засоби партнерської діяльності;
- у межах своїх повноважень ухвалює рішення про видання необхідних наказів і розпоряджень;
- визначає механізми фінансування окремих напрямів роботи;
- організовує інформаційну діяльність, що забезпечує прозорість та відкритість партнерських взаємин.

Результативність та ефективність реалізації проекту

Важливим результатом стало укладення договору про співпрацю між підприємством та ДПТНЗ ХВПУБ, де визначено всі аспекти партнерських взаємин та їх взаємовигідний характер. Підприємство щороку надає училищу замовлення на підготовку кваліфікованих робітників за відповідними професіями.

У рамках навчально-виробничого процесу учні проходять виробничу практику в цехах підприємства на реальних робочих місцях під керівництвом досвідчених наставників. Щороку зростає кількість учнів, які проходять виробниче навчання та практику на підприємстві. Учням виплачується заробітна плата, 50% якої відповідно до чинного законодавства перераховується ДПТНЗ ХВПУБ.

Після завершення навчання підприємство гарантує випускникам працевлаштування в тих виробничих підрозділах, де вони проходили практику. Під час практики учні забезпечуються спецодягом, засобами індивідуального захисту, харчуванням, медичним обслуговуванням і мають право користуватися соціальною інфраструктурою підприємства.

Значною мірою ефективності співпраці сприяє той факт, що багато керівників підприємства розпочинали свій професійний шлях саме з робітничих професій і є випускниками училища, тому добре розуміють специфіку проблем, пов'язаних із підготовкою робітничих кадрів.

У межах проєкту також було підвищено рівень освітніх послуг через удосконалення кваліфікації педагогічних працівників. Обговорювалися питання підвищення якості навчально-виробничого процесу, організації теоретичних і практичних занять, а також перспективи встановлення партнерських контактів із німецькими асоціаціями та підприємствами для отримання спонсорської допомоги у вигляді технічного обладнання, що вже було у використанні.

Проектне управління як форма реалізації великих проєктів

У межах реалізації великих ініціатив найефективнішою формою організації діяльності є проєктне управління. У цій структурі найповніше реалізуються вимоги системного та програмно-цільового підходів: управління здійснюється не через традиційну ієрархію підпорядкування, а з орієнтацією на досягнення кінцевих результатів проєкту.

Для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка після завершення діяльності розпускається, а ресурси та персонал повертаються до своїх штатних підрозділів. Найбільш адекватною структурою управління для такого типу діяльності є **матрична організаційна структура**. Вона базується на функціональній моделі управління, де вертикальні зв'язки «керівник – підлеглий» поєднуються з горизонтальними зв'язками між керівниками проєктів та функціональними підрозділами, утворюючи своєрідну матрицю взаємодії.

Основні види діяльності керівника проєкту

1. Операційні

функції:

- планування;
- організація;
- контроль;
- регулювання;
- аналіз.

2. Соціально-психологічні

функції:

- формування команди;
- розподіл обов'язків;
- визначення прав і відповідальності;
- активізація виконавців;
- мотивація;
- стимулювання.

У матричній структурі виконавець підпорядковується трьом керівникам:

- своєму безпосередньому керівнику;
- керівнику структурного підрозділу;
- керівнику проєкту.

Головне завдання керівника проєкту — визначити, які працівники будуть виконувати певні частини проєкту (відображено на рис. 3.6).

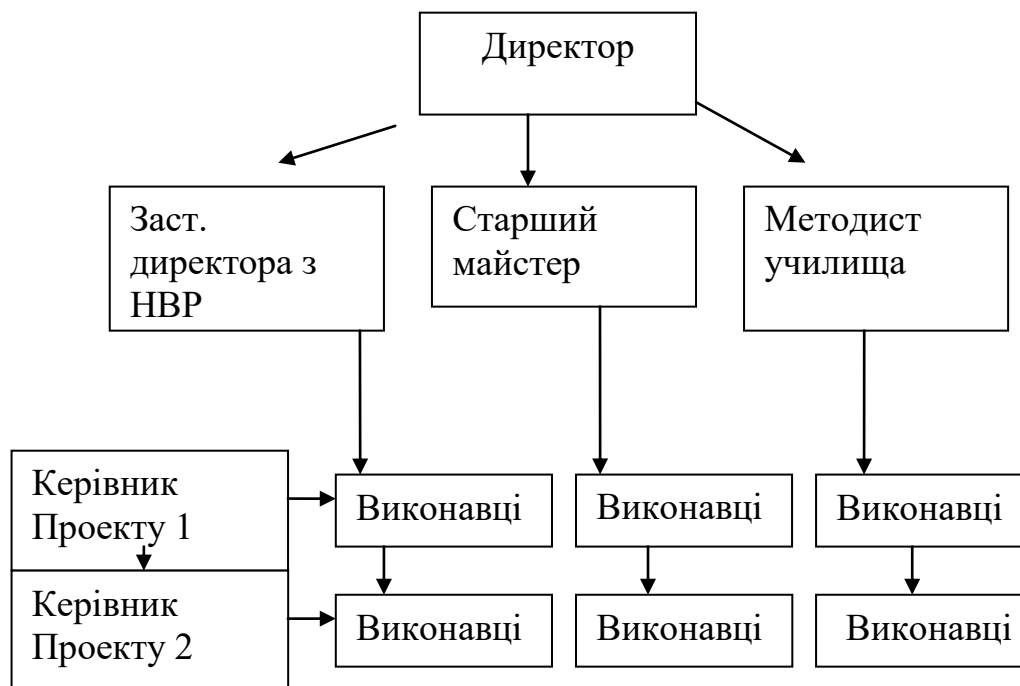


Рис. 3.6. Матрична структура управління ДПТНЗ ХВПУБ

Таким чином, з метою удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ пропонується впровадити формування проектних команд та запровадити посаду «керівник проекту». Такий підхід дає змогу застосувати сучасні принципи проектного менеджменту в організації навчально-виробничої діяльності, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності, узгодженість дій і підвищення ефективності управління.

Головним завданням керівника проекту на етапі управління є забезпечення органічного поєднання участі всіх учасників проекту в процесі змін з виконанням ними своїх щоденних професійних функцій. Для цього застосовуються різні методи та форми управління навчально-виробничим процесом, що відповідають конкретним умовам діяльності закладу та змісту поставлених завдань.

У ході роботи було розроблено модель управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ, яка враховує потреби закладу, особливості організації виробничого навчання, а також вимоги сучасного ринку праці та соціального партнерства.

3.2. Експертна оцінка комплексно-цільової програми дослідження

На етапі підготовки до впровадження комплексно-цільової програми було створено експертну групу та проведено її первинну експертизу. Керівник програми визначає відповідальних осіб за виконання окремих заходів, здійснює контроль за їх реалізацією та координує роботу всіх учасників, залучених до виконання відповідного розділу програми.

Для успішної реалізації програми та досягнення максимально можливих результатів, окрім забезпечення необхідних технічних умов — інформаційно-методичного, технічного, фінансового, кадрового забезпечення, інтеграції з навчальними планами тощо — важливо сформувати позитивне сприйняття програми усіма членами педагогічного колективу. Не менш значущим є повне залучення педагогів до спільної діяльності в межах творчих груп, що сприятиме підвищенню їхньої активності та продуктивності.

Комплексно-цільова програма «Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ» має виражений динамічний характер і чітку спрямованість у майбутнє. Завдяки наявності гнучкого механізму коригування поставлених цілей і способів їх досягнення протягом усього періоду реалізації програми забезпечується можливість постійно «утримувати приціл» на ключових завданнях і оперативно реагувати на зміну умов діяльності.

До	складу	експертної	групи	увійшли:
—	Експерт 1	—	директор ДПТНЗ	ХВПУБ;
—	Експерт 2	—	заступник директора з навчально-виробничої роботи;	
—	Експерт 3	—	заступник директора з виховної роботи;	
—	Експерт 4	—	старший майстер;	
—	Експерт 5	—	методист.	

Експертна група працювала за таким алгоритмом:

1. визначення критеріїв експертизи;
2. установлення технології оцінювання;
3. оцінювання комплексно-цільової програми згідно з визначеними критеріями та обраною технологією;
4. надання рекомендацій щодо впровадження програми.

Визначення критеріїв оцінювання

Експертна група обговорила запропоновані критерії та визначила такі:

1. **Додержання принципів планування під час розробки програми:**
 - *науковість* — використання під час планування досягнень педагогіки, дидактики, психології, фізіології та предметних методик;
 - *послідовність* — планування завдань і вибір педагогічних засобів із урахуванням досягнутих результатів;
 - *перспективність* — включення завдань, що відповідають перспективному розвитку навчального закладу;
 - *конкретність* — чітке формулювання завдань, визначення термінів і виконавців;
 - *координація* — забезпечення узгодженості дій усіх учасників програми;
 - *об'єктивність* — планування лише тих завдань, які реально можуть бути виконані в умовах функціонування закладу;
 - *актуальність* — виокремлення завдань, що найбільше впливають на результативність діяльності;
 - *реальність* — можливість практичного виконання намічених заходів;
 - *оптимальність* — визначення пріоритетів, що забезпечують рівномірність роботи впродовж навчального року;
 - *динамічність* — можливість внесення коректив до плану роботи у разі потреби.
2. Відповідність поставлених цілей генеральній меті.
3. Відповідність основних напрямів роботи реальним умовам розвитку навчального закладу.
4. Відповідність усіх напрямів навчально-виробничого забезпечення сформульованій меті.
5. Максимальне врахування нерозв'язаних проблем.
6. Максимальне врахування реальних можливостей розвитку психологічної служби.
7. Забезпечення цілеспрямованого науково-методичного супроводу.

8. Доцільність обраних форм роботи з педагогічним колективом і керівництвом.
9. Можливість своєчасного виявлення та корекції ходу виконання програми.

Технологія оцінювання

Експертна оцінка Комплексно-цільової програми здійснюється у балах залежно від ступеня реалізації кожного критерію відповідно до такої шкали:

—	0	балів	—	показник	відсутній;
—	1–4	бали	—	показник	недостатньо виражений;
—	5–8	балів	—	показник	достатньо виражений;
— 9–10 балів — показник виражений оптимально.					

Наступним етапом процедури оцінювання є переведення бальних значень у систему коефіцієнтів. Експертна оцінка за кожним критерієм визначається за формулою:

$$K=n/N, \quad (3.1)$$

де: N - максимальна можливість кількості балів;

n - кількість балів, виставлених експертом.

Оцінка комплексно-цільової програми за визначеними критеріями та прийнятою технологією

Кожен член експертної групи здійснив самостійне опрацювання комплексно-цільової програми «Удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ» та заповнив відповідні протоколи експертизи. Такий підхід забезпечив незалежність суджень і дозволив отримати об'єктивну сукупність даних щодо якості програми та рівня її відповідності заявленим критеріям.

Для визначення прогнозованої якості комплексно-цільової програми за підсумками роботи експертної групи було використано попередньо розроблену шкалу оцінювання, у якій значення коефіцієнта **K** інтерпретується таким чином:

- **0 < K < 0,5** — *незадовільний рівень*;
- **0,5 < K < 0,65** — *критичний рівень*;
- **0,65 < K < 0,8** — *допустимий рівень*;
- **0,8 < K < 0,95** — *достатній рівень*;

- $0,95 < K < 1,0$ — оптимальний рівень.

Обробка протоколів експертів здійснювалася за прийнятою технологією кількісного аналізу, що передбачала визначення узагальнених оцінок за кожним критерієм, розрахунок відповідних коефіцієнтів та формування інтегрального показника якості програми. За результатами проведених обчислень була складена узагальнююча **таблиця 3.3**, яка містить комплексний аналіз оцінювання і відображає рівень ефективності та перспективності реалізації програми.

Таблиця 3.3

Результати оцінки програми експертами

Критерії експертизи	Середні показники
1	2
1. Додержання принципів планування під час складання програми:	
Науковості	8
Послідовності	8
Перспективності	8,2
Конкретності	8,2
Координації	8
Об'єктивності	8,4
Актуальності	8
Реальності	8,4
Динамічності	8
2. Відповідність поставлених цілі, мети	8
3. Відповідність головних напрямків роботи психологічної служби реаліям розвитку навчального закладу	8
4. Відповідність усіх напрямків інформаційного навчально-виробничого забезпечення поставленої мети	8,4
5. Максимальність урахування нерозв'язаних проблем	8,2

6. Доцільність обраних форм роботи з керівництвом та колективом, актуальність питань, що розглядаються	8
7. Забезпечення цілеспрямованого навчально-виробничого супроводу	8

Переведені бали у систему коефіцієнтів занесені до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати розрахунків оцінок експертів за системою коефіцієнтів

Критерії експертизи	Експерти					K _i
	1	2	3	4	5	
K1	0,92	0,92	0,92	0,92	0,91	0,91
K2	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
K3	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
K4	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,84
K5	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,84
K6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,86
K7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,82
K8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
K9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,86
Загальна експертна оцінка	0,85	0,85	0,86	0,82	0,81	0,834

Тепер з таблиці видно, що загальна експертна оцінка програми 0,834, а це відповідає достатньому рівню.

3.3. Рекомендації щодо впровадження комплексно-цільової програми дослідження в ЗПТО

На основі річного плану контролю ДПТНЗ ХВПУБ керівники структурних підрозділів складають детальні графіки проведення контрольних заходів, серед яких — графік написання контрольних зрізів, графік семестрової атестації, графік право виховних заходів в училищі. Основним документом, що визначає форми й

методи перевірки, є програма контрольного заходу, яка розробляється для кожного виду контролю з урахуванням його мети та змісту. До програми включаються терміни перевірки, методичні рекомендації щодо її проведення, перелік питань, необхідних для отримання вичерпної інформації щодо досягнення поставлених завдань, а також форма контролю.

Перед початком контрольних заходів директор або його заступники проводять інструктаж для осіб, залучених до перевірки. Під час інструктажу уточнюються об'єкти контролю, їх місце в системі роботи училища, завдання перевірки, вимоги до її проведення, методика оцінювання та аналізу результатів. До участі в перевірці необхідно залучати найбільш компетентних педагогічних працівників. При цьому важливим є створення робочої атмосфери, яка поєднує вимогливість і доброзичливість, виключає упередженість та забезпечує об'єктивність у ставленні до осіб, робота яких оцінюється. Обов'язковою вимогою є ознайомлення виконавців із матеріалами перевірки до моменту підготовки остаточного висновку.

Важливим принципом ефективного контролю є його гласність: план-графік контрольних заходів повинен бути доступним для всіх керівників структурних підрозділів і розміщуватись у педагогічному кабінеті поряд із загальноучилищними планами дорадчих і методичних органів, планами виховної та навчально-виробничої роботи. Програми перевірок завчасно оприлюднюються на стенді «Інформація для педагогічних працівників».

Практика підтверджує, що така система контролю підвищує результативність та ефективність управління, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, активізує творчу діяльність педагогічних працівників, створює умови для підготовки фахівців на рівні державних вимог та стандартів.

Склад групи експертів якості та механізм її створення

До складу групи експертів з контролю якості організації навчально-виробничого процесу, як правило, включаються такі педагогічні працівники: представник адміністрації, методист училища, практичний психолог, старший майстер, один представник від кожної методичної комісії, а також представник підприємства-замовника. Кількісний склад групи може становити від 8 до 10 осіб.

Кандидатури майбутніх членів групи експертів доцільно обговорювати на засіданні педагогічної ради на початку нового навчального року або обирати шляхом таємного голосування. Механізм формування групи передбачає такий алгоритм:

1. проведення анкетування педагогічних працівників щодо їхнього ставлення до створення групи експертів;
2. ознайомлення педагогічних працівників з єдиними вимогами до членів групи експертів;
3. формування списку кандидатур до складу групи;
4. визначення кількісного складу групи;
5. створення лічильної комісії;
6. включення до групи педагогічних працівників, які отримали найбільший відсоток голосів;
7. складання протоколу про створення групи;
8. розподіл обов'язків між членами групи;
9. видання наказу по училищу про створення групи експертів з контролю якості організації навчально-виробничого процесу.

Педагогічний колектив повинен бути ознайомлений із програмою діяльності групи, її напрямками роботи та річним планом. Створена група експертів якості сприятиме самоорганізації педагогічних працівників, а разом з адміністрацією — своєчасному виявленню та корекції недоліків у навчально-виробничому процесі, удосконаленню його організації.

Основні обов'язки членів експертної групи

Керівник	експертної				групи:
—	складає	річний	план	роботи	групи;
—	здійснює	контроль	за	його	виконанням;
—	розподіляє	обов'язки	між	членами	групи;
—	складає	звіт	про	діяльність	групи;
—	бере	участь	у	її	роботі;
—	організовує	відбір	передового		досвіду;
—	контролює підготовку рекомендацій щодо усунення виявлених прогалин;				

- затверджує матеріали для випуску інформаційного бюлетеня;
- готує проєкт наказу про результати роботи групи.

Члени експертної групи:

- аналізують роботу педагогічних працівників через перевірку навчально-виробничої та програмної документації;
- відвідують уроки теоретичного та виробничого навчання;
- розробляють перелік завдань для комплексної перевірки документації;
- беруть участь у відборі матеріалів для вивчення передового досвіду;
- готують результати перевірок для звіту керівникові групи;
- організовують і проводять діагностичне анкетування педагогічних працівників;
- беруть участь у проведенні державної підсумкової атестації та поетапної атестації;
- готують аналітичні матеріали для обговорення на засіданнях при директорові й інструктивно-методичних нарадах;
- здійснюють відбір передового педагогічного досвіду;
- підтримують взаємодію зі службами училища;
- щомісячно готують бюлетень результатів проведеної роботи;
- розробляють рекомендації щодо усунення прогалин у навчально-виробничому процесі.

Запровадження інноваційних навчально-виробничих проєктів сприяє не лише трансформації структури управління, але й появі додаткових управлінських функцій, що підвищують ефективність системи управління навчально-виробничою діяльністю в училищі.

Висновки до розділу 3

Розроблення мети удосконалення системи управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ передбачало створення групи експертів з контролю за якістю організації навчально-виробничого процесу. Діяльність цієї групи спрямована на активізацію самоорганізації педагогічних працівників та забезпечення спільної роботи з адміністрацією училища у своєчасному виявленні

та корекції наявних прогалин у функціонуванні колективу, що сприяє вдосконаленню всієї системи організації навчально-виробничої діяльності.

Функції експертної групи якості в училищі визначені як багатокomпонентні та охоплюють такі напрями роботи: проведення експертної оцінки діяльності педагогічних працівників відповідно до їх службових обов'язків; здійснення моніторингових досліджень ефективності заходів, реалізованих педагогами протягом навчального року; проведення діагностичного анкетування з метою визначення професійних потреб педагогічних працівників щодо вдосконалення їхньої педагогічної майстерності; участь у комплексних перевірках програмної документації викладачів та майстрів виробничого навчання на відповідність державним стандартам; відвідування уроків теоретичного та виробничого навчання з подальшим їх аналізом на інструктивно-методичних нарадах; спільне з методичними комісіями опрацювання пропозицій щодо вдосконалення викладання окремих предметів; здійснення відбору та узагальнення передового педагогічного досвіду; підтримання зв'язків із службами училища; щомісячний випуск бюлетеня з результатами проведеної роботи; розроблення рекомендацій щодо усунення прогалин і внесення коректив у організацію навчально-виробничої діяльності.

Встановлено, що впровадження інноваційних навчально-виробничих проєктів спричиняє не лише структурні зміни в організації управління навчально-виробничою роботою, але й уможливорює появу додаткових управлінських функцій, які підвищують ефективність системи управління в училищі. Урахування вимог роботодавців щодо розширення кола обов'язків робітника, визначення пріоритетних професійних навичок, орієнтації професійної підготовки на вищий рівень кваліфікації, підвищення значущості компетентнісного підходу, а також формування загальнолюдських якостей майбутнього фахівця дало змогу училищу впродовж тривалого часу ефективно співпрацювати з широким колом соціальних партнерів. Соціальними партнерами училища виступають насамперед роботодавці — представники економічної та соціальної сфер.

Головним завданням керівника проєкту на етапі управління є забезпечення органічного поєднання діяльності учасників проєкту у процесі змін з їхніми

повсякденними професійними обов'язками. Для цього застосовуються різноманітні методи та форми управління навчально-виробничим процесом, які відповідають особливостям і змісту конкретних проєктних завдань.

У процесі реалізації проєктів визначено, що найбільш адекватною організаційною структурою управління є **матрична структура**, яка повною мірою відповідає програмно-цільовому характеру проєктної діяльності. Основою цієї структури є функціональна модель, побудована на вертикальних зв'язках типу «керівник – підлеглий». Для вирішення окремих проєктних завдань у межах цієї структури формуються тимчасові творчі колективи або проєктні групи, очолювані керівниками проєктів. Такі групи комплектуються фахівцями відповідних функціональних підрозділів. Взаємодія керівників проєктів із функціональними підрозділами здійснюється як по горизонталі, так і за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті чого формується цілісна матриця управлінської взаємодії.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що мета професійної освіти, як це визначено в *Концепції розвитку професійно-технічної освіти в Україні*, полягає у задоволенні потреб особистості, суспільства та держави в освітніх послугах з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації різних категорій населення з урахуванням вимог ринку праці. З'ясовано, що саме навчально-виробничий процес забезпечує відкритість результатів діяльності закладу освіти та формує його привабливість для цільових аудиторій.

Доведено, що система професійно-технічної освіти, як невід'ємна складова загальної системи освіти України, спрямована на формування в учнів загальних і трудових умінь та навичок, які забезпечують можливість успішного працевлаштування або започаткування власної справи, підвищують продуктивність праці, дозволяють опановувати нові технології та розв'язувати виробничі завдання з урахуванням динамічних змін на ринку праці. У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення змісту професійного навчання, що зумовлює конкурентоспроможність випускника, є впровадження нових методів навчання та методів професійної підготовки, поширення передового педагогічного досвіду, модернізація навчальної бази, удосконалення нормативно-правового забезпечення, зміцнення державної підтримки, консолідація зусиль органів влади, галузей економіки, сфери послуг, наукових установ і громадських організацій. Саме на цій основі вибудовується навчально-виробничий процес у ЗПТО.

Виявлено, що забезпечення високої якості робочої сили та підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці потребують прогнозування кваліфікаційної структури підготовки робітничих кадрів, зайнятих у різних секторах економіки, розроблення стандартів професійної компетентності, поступової трансформації тарифно-кваліфікаційної системи з урахуванням міжнародних вимог. Очевидно, що такі прогнозовані зміни у професійній сфері першочергово мають відобразитися на організації навчально-виробничого процесу в ЗПТО.

На основі проведеного аналізу загальної характеристики структури управління ДПТНЗ ХВПУБ і підходів до формування навчально-виробничого процесу встановлено, що попри значну роботу педагогічного колективу, система потребує подальших змін та оптимізації. Зокрема, актуальною є необхідність удосконалення управління цією діяльністю через чіткіші підходи до контролю результатів, а також завдяки посиленню співпраці з підприємствами — соціальними партнерами.

З метою удосконалення управління навчально-виробничим процесом у ДПТНЗ ХВПУБ була розроблена комплексно-цільова програма, що ґрунтується на двох проектах:
проект 1 — «Контроль організації навчально-виробничого процесу»;
проект 2 — «Співпраця ДПТНЗ ХВПУБ з підприємством».

Для впровадження зазначеної програми застосовано матричну структуру управління, яка базується на функціональній моделі з вертикальними зв'язками типу «керівник – підлеглий». Для виконання окремих проектних завдань у межах цієї структури створюються тимчасові творчі колективи або проектні групи, очолювані керівниками проектів. До складу таких груп входять фахівці відповідних функціональних підрозділів. Взаємодія між керівниками проектів і функціональними підрозділами здійснюється як горизонтально, так і у форматі традиційної вертикальної ієрархії, завдяки чому формується багаторівнева матриця управлінської взаємодії. Було визначено головні завдання керівника проекту, пов'язані з координацією діяльності виконавців, забезпеченням ефективності прийнятих управлінських рішень та інтеграцією проектних процедур у загальну систему роботи закладу.

У процесі наукового пошуку проведено експертну оцінку розробленої комплексно-цільової програми, результати якої засвідчили, що її якість відповідає достатньому рівню. На основі проведеної роботи підготовлено методичні рекомендації щодо реалізації програми удосконалення системи управління навчально-виробничим процесом у закладі освіти.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються з поглибленим вивченням досвіду організації навчально-виробничого процесу в ДПТНЗ ХВПУБ

у контексті міжнародної практики, зокрема у країнах далекого та близького зарубіжжя, що сприятиме подальшому підвищенню якості професійної підготовки майбутніх фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: [підруч.]. – К. Центр учбової л-ри, 2011. – 468 с.
2. Белова О. К. Системи і системний підхід у навчанні: Навчальний посібник. – Х.: УПА, 2008. – 63 с.
3. Боднар О.С. Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.06; Ун-т менеджм. освіти АПН України. — К., 2008. — 20 с. — укр.
4. Боришевський М. Й. Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості. Цінності освіти і виховання: Наук.-метод.— К., 2004. – С. 21-25.
5. Боровська Н. П. Проблеми формування змісту професійної освіти в умовах ступеневої підготовки фахівців Матеріали Всеукр. семінару, 4–5 лют. 2003 р. – К., 2003. – С. 28–31.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови. ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с.
7. Гнатюк О. А. Формування майбутнього інженера до професійного самовдосконалення: теорія і практика: монографія. – Х.: НТУ «ХПІ», 2009. – 432 с.
8. Гнатюк О. А. Формування майбутнього інженера до професійного самовдосконалення: теорія і практика: монографія. – Х.:«ХПІ», 2009. – 432 с.
9. Гончаренко Семен. Український педагогічний словник. 2005. – 376 с.
10. Гуменюк В. Інформаційне забезпечення управління освітнім закладом – 2000. – № 2. – С. 29–31.
11. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 2002. – 140 с.
12. Державний класифікатор професій з підготовки кваліфікованих робітників ДК 003:2005– Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc>.
13. Державна національна програма «Освіта» «Законодавство України». 2009– 26 с.

14. Закон України: «Про професійно-технічну освіту» Організація навчального процесу у навчальних закладах. – К.: 2004. – 85 с.
15. Закон України «Про Освіту» (від 23 березня 2006 року № 100/96-ВР).
16. Зуб'як Р. Співпраця – основа діяльності ІППО та методичних служб області. Тенденції розвитку методичної роботи в системі післядипломної освіти педагогічних працівників: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Івано-Франківськ: ОППО, 2003. – С. 73-77.
17. Карпенчук С. Г. Теорія і методика виховання: Навч. Посібник.– К.: Вища шк., 2007. – 304 с.
18. Коваленко О. Е. Менеджмент освіти: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей. – Х.: ВПП Контраст, 2008. – 68 с.
19. Коваленко О. Е. Методика професійного навчання: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей традиційної та дистанційної форм навчання. – Х.: УПА, 2008. – 483 с.
20. Коваленко О. Е. Методологічні засади професійної освіти: Навчальний посібник для студентів інженерно-педагогічних спеціальностей. – Харків: УПА, 2008. – 120 с.
21. Конаржевський Ю. А. Педагогічний аналіз навчально-виховного процесу та управління школою. – М.: Педагогіка, 2004. – 144 с.
22. Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. – К.: Освіта України, 2005. – 224 с.
23. Крижко В. В. Управління освітою. Прагнення до змін чи вимога часу? Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор: Матеріали міжнародної науково-практич. конф.,– Ялта: РВНЗ КГУ, 2011. – Ч. 2. – С. 175-179.
24. Лисенко С. А. Технологічний підхід до навчально-виховної діяльності: історичний аспект та вимоги сьогодення Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. праць – Запоріжжя: Запорізький обласний ін-т післядипломної педагогічної освіти, 2009. – Випуск 3 (56). – С. 294-301.

25. Лозова В. І. Стратегічні питання сучасної дидактики Зб. наук. праць до 10-річчя АПН України. Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні (2002-2006). – Х.: «ОВС», 2002. – Ч. 1. – С. 95-116.
26. Лутай В. Філософія сучасної освіти: Навчальний посібник. – К.: Центр «Магістр-S» Творчої спілки вчителів України, 2006. – 256 с.
27. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
28. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У двох частинах. Ч. 2. Ключ до професійного успіху. – Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003. – 152 с.
29. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів Післядипломна освіта в Україні. – 2002 р. - № 2. – 11. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах – Київ, 2007 р.
30. Микитюк С. О. Витоки наукових основ ресурсного підходу Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: Науковий журнал. – 2010. – № 2. – С. 83-88.
31. Наказ Міносвіти і науки України 17.10.2002 N 587
32. Національна доктрина розвитку освіти в Україні Освіта України. – № 33 (329). – 22 квітня 2002 р. – С. 4-5.
33. Пальчевський С. С. Педагогіка: Навч. посібник. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 496 с.
34. Пікельна В. С. Теоретичні основи управління: Школознавчий аспект. – М.: Вища школа, 2002. – 175 с.
35. Посохова І. Системний аналіз у підготовці майбутніх фахівців. Новий колегіум: Науковий інформаційний журнал. – 2010. – № 6 (61). – С. 64-71.
36. Прокопенко А. І. Загальні філософські і галузеві принципи управління в педагогічній системі. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: – К.-Запоріжжя. – 2004. – Вип.. 33. – 428 с.
37. Робота з педагогічними кадрами. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 208 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3 (39).

38. Рогова Т. В. Теоретичні і методичні основи персоналізованого підходу в управлінні педагогічним колективом середньої загальноосвітньої школи: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спец. 13.00.01. «Заг. педагог. та істор. педагог.»; ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. – Х., 2006. – 498 с.
39. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал, 2004. – 424 с.
40. Сучасний тлумачний словник української мови: 65 000 слів– Х.: ВД «ШКОЛА», 2006. – 1008 с.
41. Таукач Г. Л. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія. – К.: Либідь, 2003. – 303 с.
42. Тейлор У. Наукова організація праці Питання управління, Вип травня 2007р.
43. Управління навчальним закладом: У 2 ч. Ч.1: Абетка менеджера освіти: Навчально-методичний посібник- Х.: Ранок, 2004. -
44. Управління навчальним закладом: У 2 ч. Ч.2: Ключ до професійного успіху: Файоль А. Загальне і промислове управління, - М, вид. Під Академія, 2004, 3: 145.
45. Управління навчальним закладом: У 2 ч. Ч.2: Ключ до професійного успіху: Навчально-методичний посібник.- Х.: Ранок, 2004.
46. Управління трудовими ресурсами: конспект лекцій. – Х: УПА, 2011. – 81 с.
47. Філософський словник. – К.: Гол. ред. УРЕ, 2003. – 796 с.
48. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи: навч. посібник для вищих навч. закладів. - К.: Академвидав, 2006.
49. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
50. Хриков Е.М. Управління навчальним закладом.— Київ : Знання, 2006.
51. Шапошнікова Н.П. Адаптація учнів професійно-технічного училища до умов ринкової економіки засобами педагогічного менеджменту. — Кривий Ріг, 2001. — 21 с. — укр.

52. Юргутіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту: Навчальн. посібник.
– К.: Освіта, 2000. – 253 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Пам'ятка для роботи творчих груп з формування структурних компонентів навчально-виробничого процесу освітньої установи

Шановні колеги!

Перед Вами стоїть серйозне завдання: розробити зміст і стратегію розвитку структурних компонентів навчально-виробничого процесу нашого Центру. Це допоможе нам оцінити конкурентні переваги Центру, підняти значимість нашої роботи в очах учнів, батьків і партнерів. Сподіваємося, що ця робота буде корисною для кожного з Вас, оскільки допоможе Вам побачити позитивні результати своєї роботи і перспективи подальшого розвитку.

У ході роботи вам необхідно вирішити чотири завдання:

1. Визначити структурні елементи і фактори (засоби), що забезпечують формування даного компонента навчально-виробничого процесу в нашому Центрі.
2. Виділити, що в даному компоненті є для Центру ключовим, системоутворюючим.
3. Позначити, в чому буде полягати привабливість цього компонента для споживачів (батьків, учнів).
4. Запропонувати стратегії створення розроблюваного структурного компонента навчально-виробничого процесу.

Далі ми пропонуємо матеріал, який допоможе Вам більш цілеспрямовано працювати над поставленим завданням.

Закордонні дослідники виділили структуру навчально-виробничого процесу організації, яку умовно ділять на вісім груп (компонентів).

