

## **КОМПЛЕКС АКТИВНИХ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ АТЕСТАЦІЄЮ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

**А. В. Вознюк**

*викладач психології*

*коледжу Сумського національного аграрного університету*

У статті розкрито зміст і технологію психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників. Подано дизайн програми «Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників». Представлено комплекс активних методів та форм з використанням інноваційних інтерактивних технік.

*Ключові слова:* психологічна підготовка керівників освітніх організацій, атестація педагогічних керівників

---

У контексті дослідження психологічних основ управління атестацією педагогічних працівників важлива роль відводиться формуванню психологічної готовності керівників освітніх організацій до її управління.

Одним із варіантів створення умов щодо формування даної готовності є розробка навчальної програми «Формуванню психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників».

Основна мета навчальної програми полягала у визначенні психологічних основ управління атестацією педагогічних працівників та формуванні психологічної готовності керівників освітніх організацій до успішного його проведення.

Зміст навчального матеріалу відображений у чотирьох розділах програми.

Перший розділ – «Сутність атестації педагогічних працівників та її роль в діяльності освітньої організації», – який складається з двох тем, пов'язаних, в першу чергу, з вивченням поняття «атестація» та розглядом основних підходів до аналізу змісту атестації. У цьому ж розділі подано характеристику основних цілей атестації, здійснено класифікацію функцій атестації та наведено систематизацію видів атестації, а також проаналізовано інноваційні підходи до атестації педагогічних працівників.

Другий розділ – «Психологічний аналіз управління атестацією педагогічних працівників» – містить у собі п'ять тем, в яких представлено основні підходи до визначення змісту управління в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі. Цей розділ представляє класифікацію управлінських функцій, розкриває структуру управління атестацією педагогічних працівників, що складається з власне управлінського та психологічного компоненту. Особливе місце в даному розділі займає психологічний

аналіз позитивної мотивації, стилю керівництва, організації успішної комунікації, вибору альтернативних рішень під час управління атестацією педагогічних працівників.

Третій розділ – «Зміст і структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників» – включає в себе шість тем, в яких представлено основні підходи до розуміння змісту психологічної готовності. Крім цього, розділ містить характеристику психологічної готовності керівників освітніх організацій до управлінської діяльності, структуру психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників, основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників (мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний). Також встановлено рівень розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників в цілому та за окремими компонентами та визначено вплив професійно-організаційних та соціально-демографічних характеристик на рівень розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників.

У четвертому розділі – «Психологічне забезпечення формування готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників» – представлено діагностичний інструментарій і технології активного соціально-психологічного навчання для психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників.

Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників уможлиблюється внаслідок організації ефективної взаємодії учасників підготовки та використання активних форм і методів навчання: проблемні лекції; семінарські заняття; практичні заняття (метод незакінчених речень, «мозковий штурм», групові дискусії, аналіз управлінських ситуацій, психологічний практикум, творче завдання, робота в групах, метод асоціацій, вправа-креатив).

Так, на *проблемних лекціях* викладався теоретичний матеріал (основні поняття теми, принципи, підходи, прикладів тощо), який включав в себе аналіз: сутності атестації педагогічних працівників та її ролі в діяльності освітньої організації; психологічних основ управління атестацією педагогічних працівників; змісту та структури психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників; психологічного забезпечення формування готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників.

Особливість таких лекцій полягала в тому, що керівник заняття за допомогою спеціальних проблемних запитань активізував управлінський досвід слухачів і залучав їх до активної навчальної діяльності (аналізувати певну наукову чи практичну проблему, здійснювати порівняльний аналіз, виокремлювати суттєві ознаки основних понять теми тощо).

Для поглиблення та закріплення знань ми проводили *семінарські заняття*, за допомогою яких слухачам пропонували вирішити наступні завдання:

- 1) розкрити сутність управління атестацією педагогічних працівників та вплив психологічних чинників на нього;
- 2) проаналізувати зміст і структуру психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників;
- 3) встановити рівень розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників;
- 4) розробити систему діагностичних методів для оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників та ефективності управління атестацією педагогічних працівників;
- 5) визначити значущість активного соціально-психологічного навчання для підготовки членів педагогічного колективу до участі в атестації.

Специфіка цих занять полягала в тому, що тут відбувався колективний науковий пошук проблеми і шляхів її ефективного роз'язання. Слухачі аналізували проблему, виявляли при-

чинно-наслідкові зв'язки, висували шляхи її оптимального вирішення, відповідали на запитання, дискутували.

Окрім проблемних лекцій та семінарських занять, велика увага приділялася проведенню *практичних занять*. Ці знання були спрямовані на вміння організувати власну навчально-пізнавальну діяльність і набуття первинних практичних вмінь та навичок застосовувати отримані знання на практиці, визначати цілі своєї діяльності, окреслювати завдання та умови їх вирішення, здійснювати контроль і самоконтроль, самооцінку власної роботи, вносити необхідні корективи.

На практичних заняттях використовувалися різноманітні інтерактивні техніки, що були зорієнтовані на вироблення у керівників освітніх організацій управлінських умінь та навичок тієї чи іншої складності і, відповідно, на формування того чи іншого рівня готовності до управління атестацією педагогічних працівників.

З метою вивчення основних понять ми використовували *метод незакінчених речень*. Особливість застосування цієї інтерактивної техніки полягала в тому, що учасники заняття готували свої відповіді на окремих папірцях та передавали їх викладачу, який зачитував отримані відповіді. Завдяки цьому учасники заняття мали можливість не лише висловити власну думку щодо даних понять, а й познайомитися з поглядами своїх колег і виробити єдине правильне визначення.

Так, в рамках вивчення теми «Поняття про атестацію педагогічних працівників, її мету, функції та види», учасники заняття визначали поняття: «Атестація педагогічних працівників – це...».

Слід відмітити, що учасники заняття розкрили досить широкий спектр уявлень про сутність даного поняття.

Наприклад, вони зазначили, що атестація педагогічних працівників – це: «оцінка діяльності педагогічних працівників»; «процедура оцінювання виконання посадових обов'язків»; «процес встановлення відповідності займаній посаді»; «метод стимулювання та заохочування для розвитку» та інші.

Далі проаналізуємо особливості проведення методу *«мозковий штурм»*. «Мозковий штурм», як інтерактивна техніка, надавала можливість слухачам у процесі роботи творчо аналізувати поставлені проблеми, використовуючи власний управлінський досвід, пропонувати якомога більше варіантів для їх вирішення, звертати увагу

на нові сторони й підходи до вирішення даних питань.

Протягом вивчення теми «Психологічні основи прийняття керівником управлінських рішень у процесі управління атестацією педагогічних працівників», використовували парну форму, а саме учасникам заняття (поділ відбувся на основі симпатії членів заняття один до одного) потрібно було виділити основні етапи прийняття керівником освітньої організації управлінських рішень у процесі управління атестацією педагогічних працівників, з подальшою їх презентацією перед групою.

Наведемо деякі приклади презентації (у вигляді фрагментів з авторських висловлювань учасників): «...Виявлення та формулювання проблеми. Розробка варіантів вирішення проблеми. Контроль за виконанням рішення»; «...Виявлення проблеми. Встановлення причин її існування. Визначення можливості розв'язання проблеми. Оформлення рішення»; «...Виявлення та усвідомлення проблеми. Вибір варіантів вирішення проблеми. Визначення шляхів розв'язання проблеми» та інші.

Для опрацювання певної групи питань нами була використана групова дискусія. *Групова дискусія* є важливим засобом пізнавальної діяльності слухачів у процесі навчання. Вона значною мірою показує складність даної проблеми, передбачає виявлення різноманітних точок зору з однієї і тієї самої проблеми, поглиблює знання з обговорюваної проблеми, сприяє розвитку критичного мислення, дає можливість визначити власну позицію, формує навички відстоювати свою думку.

Для групового обговорення нами були запропоновані такі питання:

1. Як впливає на процес проведення атестації педагогічних працівників залучення незалежних консультантів?

2. Які психологічні вимоги до кожного з етапів прийняття управлінських рішень?

3. Які управлінські та соціально-психологічні мотиви повинен мати керівник освітньої організації для успішного управління атестацією педагогічних працівників. Як дані мотиви взаємодіють між собою?

Деякі дискусійні питання викликали бурхливе обговорення, що свідчить про їх особливу актуальність на сьогодні в освітній організації. Так, наприклад, питання про залучення незалежного консультанта під час проведення атестації педагогічних працівників, викликало зовсім протилежні позиції. Наприклад, одні учасники заняття вважають, що «консультант вирізняється високою об'єктивністю в оцінюванні педагогічних працівників», інші – «роль консультанта в процесі проведення атестації педагогічних працівників може бути лише додатковою, оскільки жоден консультант

не обізнаний досконально з ситуацією, що склалася в педагогічному колективі». А отже, групова дискусія показала складність цієї проблеми та рівень інформованості самих слухачів. Поступово групова дискусія переходила в дискусію з «відкритим кінцем», головним завданням якої було формування толерантних установок стосовно різних позицій з даного питання.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є *робота в групах*: робота в парах та робота в малих групах. Особливість застосування цієї техніки полягала в тому, що вона давала можливість час подумати, висловлюватись, обмінятися ідеями з партнером (партнерами) і лише потім озвучувати свої думки перед групою. Дана техніка сприяла розвитку навичок спілкування, критичного мислення, вміння переконувати і вести дискусію. Використання такого виду співпраці сприяла тому, що слухачі не можуть ухилитися від виконання завдання. Під час роботи в даних формах слухачі можуть виконувати швидко вправи, які за інших умов потребують великої затрати часу.

*Робота в парах* сприяла розвитку взаємодії учасників заняття, побудованої на основі партнерства. Під час роботи в парах слухачам було запропоновано вирішити такі питання:

- 1) За якими критеріями здійснюється оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників під час атестації у Вашому навчальному закладі? Які методики Ви використовуєте для проведення атестації та оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників?
- 2) Визначте та проаналізуйте особливості мотивації керівника освітньої організації та учасників атестації педагогічних працівників у процесі здійснення управління атестацією педагогічних працівників.

Наведемо один із прикладів обговорення учасниками заняття питання, пов'язаного з визначенням критеріїв оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників під час атестації. Так, наприклад, одні учасники виділяли «рівень професіоналізму, рівень результативності професійної діяльності, рейтинг серед колег та учнів», інші – «результативність методичної та виховної роботи, навченість та вихованість учнів, рейтинг серед колег та учнів». Результати обговорення свідчать про те, що маючи різні думки з даного питання, учасники заняття намагалися виробити єдині критерії оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників.

*Робота в малих групах* як інтерактивна техніка полягала в тому, що учасники заняття при виконанні відповідних завдань поділялися на групи (5-7 осіб). Дана робота давала можливість учасникам заняття опанувати прийоми спільної роботи (розподіляти між собою функції, необхідні для виконання завдання; спілкуватися при обговоренні тих чи інших аспектів проблеми; презентувати позицію групи тощо).

Під час роботи в малих групах з наступним груповим обговоренням учасникам заняття пропонувалося обговорити наступні питання:

- 1) Визначте найактуальніші (управлінські та психологічні) проблеми, з якими зустрічаються керівники освітніх організацій під час проведення атестації педагогічних працівників.
- 2) Визначте психологічні умови підвищення рівня розвитку управлінських та соціально-психологічних мотивів до здійснення управління атестацією педагогічних працівників.

Наведемо окремі приклади виконання завдань учасниками заняття. Так, керівники освітніх організацій, аналізуючи управлінські проблеми під час проведення атестації педагогічних працівників, відмічали «складнощі в розподілі функціональних обов'язків між учасниками атестації». Після обговорення даної проблеми, керівникам було запропоновано провести з кожним учасником атестації індивідуальну бесіду, за допомогою якої буде з'ясовано його професійні можливості та побажання. Ще однією з проблем, яку «озвучили» керівники освітніх організацій, була проблема «вчасного контролю за терміном виконання плану роботи атестаційної комісії». Для її вирішення керівникам пропонували проводити періодично спільні засідання членів атестаційної комісії, на яких кожен буде звітуватися про проведену роботу.

*Психологічні практикуми* були спрямовані на визначення керівниками освітніх організацій своїх індивідуально-особистісних характеристик, пов'язаних з управлінням атестації педагогічних працівників (мотиваційна структура особистості, надання прав і делегування повноважень, творчі здібності, самооцінка стилю керівництва).

Це надало можливість керівникам освітніх організацій: а) звернути увагу на свої «сильні» та «слабкі» сторони; б) визначити особистісний профіль управлінської діяльності; в) «підштовхнути» до роздумів щодо самовдосконалення.

Для тренування певних управлінських навичок ми використовували *аналіз управлінських ситуацій*. Суть такої інтерактивної техніки полягала в тому, що учасники заняття в процесі

сумісної групової діяльності оволодівають професійними знаннями шляхом самостійного вирішення проблем. Вона забезпечує розвиток абстрактного та творчого мислення, яке сприяє підготовці та ухваленню рішень у складних ситуаціях і формуванню вміння використовувати набуті на лекціях теоретичні знання.

Так, наприклад, при вивченні теми «Психологічні основи прийняття керівником управлінських рішень в процесі управління атестацією педагогічних працівників», використовували парну форму, а саме: учасникам заняття, які сиділи поряд, запропонували здійснити аналіз управлінських ситуацій, які виникають в процесі управління атестацією педагогічних працівників та визначити найбільш оптимальні способи їх розв'язання.

В рамках вивчення теми «Операційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників», застосовували групову форму, а саме, коли слухачам пропонували здійснити аналіз управлінських ситуацій, з метою визначення власне управлінських і психологічних умінь та навичок.

Далі проаналізуємо особливості проведення техніки виконання *творчих завдань*, за допомогою яких учасники заняття відображали засвоєння теоретичних знань та практичних навичок.

Для творчих завдань нами було запропоновано виконати таку роботу:

- 1) розробити модель прийняття керівником освітньої організації управлінського рішення щодо встановлення кваліфікаційної категорії педагогічному працівнику (як важливого результату проведення атестації педагогічних працівників);
- 2) побудувати модель індивідуально-особистісних характеристик успішного керівника в освітній організації.

Наведемо один із прикладів виконання творчого завдання, а саме при вивченні теми «Особистісний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників» слухачам було запропоновано побудувати модель індивідуально-особистісних характеристик успішного керівника в освітній організації.

Особливість виконання творчого завдання полягала в тому, що учасники були поділені на групи по 5-7 осіб і кожна група розробляла модель індивідуально-особистісних характеристик успішного керівника в освітній організації. Слід зазна-

чити, що в ході презентації моделей кожної групи було виявлено багато спільних індивідуально-особистісних характеристик успішного керівника в освітній організації. Отримані індивідуально-особистісних характеристики було проранжовано за якістю найбільших повторювань.

Так, наприклад, слухачі зазначали, що успішному керівнику освітньої організації повинні бути притаманні такі індивідуально-особистісні характеристики: «інноваційність», «гнучкість», «відповідальність», «здатність до ризику», «цілеспрямованість», «наполегливість», «професійна компетентність», «пунктуальність», «креативність», «толерантність», «здатність до саморозвитку», «адекватна самооцінка» тощо.

Досить цікавими формами роботи в рамках вивчення теми «Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників» були *метод асоціацій та вправа-«креатив»*.

*Метод асоціацій*, як інтерактивну техніку, використовували в індивідуальній формі, а саме кожному учаснику заняття запропонували визначити асоціації, які виникають у нього в зв'язку з поняттям «мотивація». Особливість застосування цієї техніки полягала в тому, що учасники готували свої відповіді на окремих папірцях, які потім розміщували на дошці. Завдяки цьому учасники мали можливість не лише висловити власну думку щодо даного поняття, а й познайомитися з поглядами своїх колег. В результаті аналізу отриманих асоціацій виділяли найбільш характерні ознаки поняття «мотивація».

Далі проаналізуємо особливості проведення техніки виконання *вправа-«креатив»* з наступним груповим обговоренням. Насамперед,

слід зазначити, що дана вправа проводилася в груповій формі, тобто всіх учасників заняття було поділено на групи по 5-7 осіб і кожна група визначала психологічні умови формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій для успішного управління атестацією педагогічних працівників. В ході презентації своїх робіт кожна група намагалася представити найбільш оптимальні психологічні умови формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій для успішного управління атестацією педагогічних працівників, враховуючи індивідуально-особистісні характеристики керівника та особливості педагогічного колективу освітньої організації.

Наведемо деякі приклади презентації (фрагменти з авторських висловлювань учасників): «...Створення комфортного морально-психологічного клімату в педагогічному колективі освітньої організації», «...Демонстрування керівником освітньої організації позитивного та партнерського ставлення до учасників атестації педагогічних працівників», «...Вироблення системи стимулювання учасників атестації педагогічних працівників», «...Готовність до обговорення та прийняття колегіального та компромісного рішення».

Отже, проаналізувавши наведене вище, ми можемо зробити висновок, що використання саме таких активних методів та форм навчання в певній послідовності в процесі управлінської взаємодії дало можливість створити умови для формування основних компонентів психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Главник О.* Психологічні тренінги. – К.: Шкільний світ, 2002. – 112 с.
2. *Карамушка Л.М., Малигіна М.П.* Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників освіти // Актуальні проблеми психології: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 275-284.
3. *Навчання в дії: Як організувати підготовку вчителів до застосування інтерактивних технологій навчання: Метод. посіб. / А. Панченков, О. Помету, Т. Ремех.* – К.: А.П.Н., 2003. – 72 с.
4. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Уч. для студ. вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
5. *Сучасний урок.* Інтерактивні технології навчання: Наук.-метод. посіб. / За ред. О. І. Помету. – К.: А.С.К., 2004. – 192 с.
6. *Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки.* – К.: ІНКОС, 2005. – 366 с.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2006 р.

