

**Алла Вікторівна Вознюк,**

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*У статті розкрито особливості інноваційного підходу складових управління педагогічними працівниками. Визначено психолого-організаційні особливості інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях. Виокремлено основні компоненти комплексно-цільової програми впровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях.*

**Ключові слова:** управління педагогічними працівниками, інноваційний підхід до управління, підбір та відбір педагогічних працівників, професійна адаптація, професійне навчання, особистісно-професійне зростання.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Необхідність упровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях зумовлено складністю завдань, які постають сьогодні перед освітніми організаціями в зв'язку з реформуванням системи освіти в Україні, входженням її в європейський освітній простір, створенням якісно нової освітньої практики та побудовою школи майбутнього.

Як свідчить аналіз досліджуваної проблеми, управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях керівниками здійснюється переважно через вирішення організаційно-методичних і фінансово-господарських питань. При цьому психологічні аспекти управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях ураховуються недостатньо, що позначається на ефективності роботи з педагогічними працівниками та на реалізації загальної стратегії самої освітньої організації. Однією з важливих умов успішного

розвитку освітніх організацій є розробка і впровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми і на які опирається автор.** Аналіз літератури свідчить, що окремі складові управління педагогічними працівниками вже були предметом уваги таких учених, як В. Вакуленко [2], Н. Ганжа [6], О. Дем'яненко [7], О. Казачінер [8], С. Кулик [9], Н. Купрієва [10], А. Сологуб [14] та ін. Водночас, у них не відображено цілісної структури управління педагогічними працівниками з урахуванням стратегії розвитку як освітньої організації в цілому, так і професійного зростання кожного педагогічного працівника.

На основі аналізу науково-управлінської літератури управління педагогічними працівниками визначено нами як важливий напрямок управлінської діяльності керівників освітніх організацій, зорієнтований на задоволення потреб, інтересів та розвитку як освітньої організації, так і педагогічних працівників [4]. За своєю структурою це управління містить такі складові: підбір та відбір педагогічних працівників, професійну адаптацію педагогічних працівників, оцінку педагогічних працівників, професійне навчання педагогічних працівників, особистісно-професійне зростання педагогічних працівників.

Теоретичний аналіз проблеми надає можливість виокремити два підходи до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях: традиційний та інноваційний [3].

У межах традиційного підходу управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях здійснюється переважно через реалізацію його основних складових (підбір і відбір педагогічних працівників, професійна адаптація педагогічних працівників, оцінка педагогічних працівників, професійне навчання педагогічних працівників, особистісно-професійне зростання педагогічних працівників), які, у свою чергу, не пов'язані між собою. Як правило, процес управління педагогічними працівниками здійснюється

переважно з метою вчасного виконання поставлених завдань освітньою організацією без урахування професійних можливостей та інтересів самих педагогічних працівників.

Інноваційний підхід вирізняється тим, що всі складові управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях знаходяться у логічній послідовності і певній взаємодії. Відповідно до цього підходу в процесі управління педагогічними працівниками відбувається, з одного боку, гармонійне врахування інтересів та потреб організації, створення умов для успішної реалізації стратегії розвитку освітньої організації, а з іншого – урахування потреб та інтересів педагогічних працівників у певній організації і створення умов для їх особистісно-професійного зростання.

У наших попередніх дослідженнях подано порівняльну характеристику традиційного та інноваційного підходів до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях [4], визначено ступінь значущості цих підходів до управління педагогічними працівниками для керівників освітніх організацій. Так, результати дослідження свідчать, що керівники освітніх організацій віддають перевагу традиційному підходу до такого управління. А інноваційний підхід використовують переважно з метою вдосконалення і розвитку освітньої організації, без урахування потреб та професійного зростання педагогічних працівників [5]. Разом із тим, залишаються нерозкритими психологічні особливості інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях.

**Метою статті** – визначити психологічні особливості інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розкриваючи психологічні особливості управління педагогічними працівниками, доречно зазначити, що на сучасному етапі розвитку освітніх організацій виникає необхідність переходу від традиційних до інноваційних форм і методів цього управління. Виникнення нового підходу до управління педагогічними працівниками обумовлюється низкою причин. По-перше,

соціально-економічна та демографічна ситуація в сучасному суспільстві змушує освітні організації змінювати стратегію і структуру діяльності цих організацій. По-друге, швидкий темп розвитку інноваційних технологій навчання та виховання потребує таких педагогічних працівників, які б були готові і здатні запроваджувати у навчально-виховний процес ці інновації. З огляду на зазначені вище передумови, виникає необхідність у розробці нового підходу до управління педагогічними працівниками.

Ураховуючи основні складові управління педагогічними працівниками, доцільно, на наш погляд, зупинитися детальніше на розкритті змісту кожної з них.

*Підбір та відбір педагогічних працівників в освітніх організаціях.*

На основі наукової літератури [4; 8; 12; 16] нами було визначено сутність понять “підбір педагогічних працівників” та “відбір педагогічних працівників”.

Підбір педагогічних працівників – це процес пошуку і залучення педагогічних працівників на вакантну посаду чи виконання визначених завдань освітньої організації; ідентифікація (встановлення відповідності) виду діяльності чи посади з професійними можливостями та інтересами педагогічних працівників.

Відбір педагогічних працівників – це цілеспрямований процес визначення рівня професіоналізму й індивідуально-особистісних характеристик педагогічних працівників для реалізації стратегії розвитку освітньої організації.

Підбір і відбір педагогічних працівників в освітніх організаціях необхідно здійснювати з метою виокремлення компетентних та ініціативних осіб, здатних вирішувати стратегічні завдання освітньої організації, створення команди для успішного розвитку освітньої організації. Для успішного здійснення підбору і відбору педагогічних працівників керівникам освітніх організацій необхідно дотримуватися виконання таких завдань:

1. Розроблення й аналіз результатів професіограми, психограми педагогічного працівника.

2. Встановлення рівня професіоналізму педагогічного працівника компетентними особами за допомогою розроблених критеріїв відповідно до поставлених завдань.

3. Проведення індивідуальної співбесіди з педагогічним працівником.

На ефективність підбору і відбору педагогічних працівників, на нашу думку, впливає певним чином вдале використання керівниками освітніх організацій таких методів, як: аналіз даних відповідно до професіограми та психограми (метод опитування), метод бесіди (попередня телефонна розмова й індивідуальна бесіда), метод-кейсу тощо.

*Професійна адаптація педагогічних працівників в освітніх організаціях.*

Аналіз літературних джерел [4; 9; 11] дає підстави визначити професійну адаптацію педагогічних працівників як складову процесу управління педагогічними працівниками, яка спрямована на узгодження стратегічних завдань освітньої організації з особистісними цілями та професійними можливостями педагогічних працівників. Професійну адаптацію педагогічних працівників в освітніх організаціях слід здійснювати з метою встановлення балансу між стратегічними завданнями освітньої організації і професійними можливостями й особистісними мотивами педагогічних працівників, визначення готовності педагогічних працівників до нововведень і сприйняття ними інноваційних завдань освітньої організації. Вдале проведення професійної адаптації педагогічних працівників керівниками освітніх організацій залежить від виконання таких завдань:

1. Створення системи інформаційного середовища.

2. Розроблення стратегічного та тактичного планування з чітким розподілом функціональних обов'язків педагогічних працівників.

3. Узгодження форм взаємодії керівника освітньої організації з педагогічними працівниками.

4. Створення команди професіоналів на основі партнерства і рівноправності, емоційної відкритості та довіри один до одного.

Слід наголосити, що успішність здійснення професійної адаптації педагогічних працівників керівниками освітніх організацій значною мірою, на наш погляд, залежать від використання таких організаційних форм і методів: створення школи молодого вчителя, індивідуальні консультації, індивідуальні бесіди, майстер-класи, тренінгові заняття, навчальні семінари, вивчення передового педагогічного досвіду, створення системи інформаційного середовища тощо.

*Оцінка педагогічних працівників в освітніх організаціях.*

На основі аналізу наукової літератури [4; 7], присвяченій цій проблемі, оцінка педагогічних працівників визначена нами як одна із складових процесу управління педагогічними працівниками, за допомогою якої встановлюється рівень знань, професійного досвіду та сукупність психологічних компетенцій педагогічних працівників для успішної реалізації стратегії розвитку освітньої організації. Оцінювання педагогічних працівників в освітніх організаціях необхідно здійснювати з метою розкриття прихованого потенціалу педагогічного працівника для особистісно-професійного зростання. Результативність проведеного оцінювання педагогічних працівників керівниками освітніх організацій буде залежати від виконання таких завдань:

1. Визначення складових оцінювання педагогічного працівника.
2. Розроблення критеріїв оцінювання педагогічного працівника.
3. Встановлення системи інформування про проведення і результати оцінювання педагогічного працівника.
4. Складання програми професійного вдосконалення та самореалізації педагогічного працівника.

Необхідно також зазначити, що результати оцінювання педагогічних працівників в освітніх організаціях залежать від вдалого добору керівниками освітніх організацій таких організаційних форм та методів: комплексна оцінка компетентної робочої групи; проведення творчих педагогічних вечорів; презентація творчих педагогічних знахідок; створення і презентація портфолію; використання кейс-методу (аналіз педагогічних ситуацій) тощо.

*Професійне навчання педагогічних працівників в освітніх організаціях.*

Проаналізувавши наукову літературу [1; 2; 4; 6; 11], професійне навчання педагогічних працівників нами було визначено як складова процесу управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях, яка передбачає створення оптимальних умов для неперервного професійного навчання педагогічних працівників, урахуваючи їх професійні потреби та інтереси. Професійне навчання педагогічних працівників в освітніх організаціях необхідно здійснювати з метою створення умов для самореалізації професійних інтересів педагогічних працівників або для виокремлення нового неординарного погляду на виконання професійних обов'язків. Для успішного здійснення професійного навчання педагогічних працівників керівникам освітніх організацій необхідно дотримуватися виконання таких завдань:

1. Визначення професійних інтересів і прихованого потенціалу педагогічного працівника.

2. Розроблення плану заходів для самореалізації та вдосконалення професійних інтересів педагогічного працівника в межах освітньої організації.

3. Створення умов для самореалізації професійних інтересів за межами освітньої організації.

4. Визначення шляхів стимулювання і заохочення для професійного вдосконалення педагогічного працівника.

Особливо слід підкреслити, що успішність здійснення професійного навчання педагогічних працівників керівниками освітніх організацій значною мірою, на наш погляд, буде залежати від використання таких організаційних форм та методів: навчальні семінари; майстер-класи; тренінгові заняття; участь у конференціях різного рівня; використання кейс-методу (аналіз педагогічних ситуацій) тощо.

*Особистісно-професійне зростання педагогічних працівників в освітніх організаціях.*

Аналіз літературних джерел [4; 10; 13; 15] дає підстави визначити особистісно-професійне зростання педагогічних працівників як складову

процесу управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях, яка передбачає створення умов для розширення професійних інтересів і здатності пошуку нових знань кожного окремого педагогічного працівника, ураховуючи його професійні потреби. Особистісно-професійне зростання педагогічних працівників в освітніх організаціях слід здійснювати з метою створення умов для просування педагогічних працівників від “перевідкриття” відомого до власних творчих знахідок або визначення готовності до пошуку власних нестандартних рішень та відмови вибору наявних стандартних варіантів. Успішність здійснення особистісно-професійного зростання педагогічних працівників керівниками освітніх організацій залежить від виконання таких завдань:

1. Визначення рівня готовності педагогічного працівника до особистісно-професійного зростання.

2. Розроблення плану заходів для створення ситуації успіху й активізації до професійного вдосконалення педагогічного працівника.

3. Розроблення індивідуальної програми особистісно-професійного зростання педагогічного працівника.

4. Визначення шляхів стимулювання та заохочення для особистісно-професійного зростання педагогічного працівника.

Успішність здійснення особистісно-професійного зростання педагогічних працівників керівниками освітніх організацій, на нашу думку, залежить від використання таких організаційних форм і методів: навчальні семінари; вивчення передового педагогічного досвіду відповідно до визначеної проблеми освітньої організації; проведення творчих педагогічних вечорів; створення та презентація портфолію; майстер-класи; тренінгові заняття; участь у конференціях різного рівня; зустрічі з компетентними незалежними консультантами тощо.

Отже, успішне впровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях залежить від розробки комплексно-цільової програми цього процесу, що містить у собі:



- мету кожної складової управління педагогічними працівниками;
- основні завдання управлінської діяльності керівникам освітніх організацій;
- комплекс організаційних форм і методів реалізації кожної складової управління педагогічними працівниками.

Нами на основі аналізу літературних джерел та здійснення теоретичного аналізу проблеми було визначено *психолого-організаційні особливості інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях:*

- складання комплексно-цільової програми для здійснення управління педагогічними працівниками;
- створення системи інформаційного середовища;
- узгодження форм взаємодії керівника освітньої організації з педагогічними працівниками;
- створення команди професіоналів на основі партнерства і рівноправності, емоційної відкритості та довіри один до одного;
- урахування професійних можливостей й особистісних цілей педагогічних працівників із стратегією розвитку освітньої організації;
- розробка плану заходів для самореалізації професійних інтересів та активізації до професійного вдосконалення педагогічних працівників;
- розробка індивідуальної програми особистісно-професійного зростання педагогічних працівників;
- визначення шляхів стимулювання і заохочення для професійного вдосконалення й особистісно-професійного зростання педагогічних працівників тощо.

**Висновки.** Управління педагогічними працівниками є важливим напрямком управлінської діяльності керівників освітніх організацій, який повинен бути зорієнтований на задоволення потреб, інтересів та розвитку як освітньої організації, так і педагогічних працівників. За своєю структурою це управління містить такі складові: підбір та відбір педагогічних працівників;

професійну адаптацію педагогічних працівників; оцінку педагогічних працівників; професійне навчання педагогічних працівників; особистісно-професійне зростання педагогічних працівників.

У процесі управління педагогічними працівниками, відповідно до інноваційного підходу, відбувається, з одного боку, гармонійне врахування інтересів і потреб організації, створення умов для успішної реалізації стратегії розвитку освітньої організації, а з іншого – врахування потреб та інтересів педагогічних працівників у певній організації і створення умов для їх особистісно-професійного зростання.

Інноваційний підхід вирізняється тим, що всі складові управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях знаходяться у логічній послідовності та певній взаємодії. Успішне впровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях залежить від розробки програми цього процесу, яка містить у собі: мету кожної складової управління педагогічними працівниками; основні завдання управлінської діяльності керівникам освітніх організацій; комплекс організаційних форм і методів реалізації кожної складової управління педагогічними працівниками.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку** автор вбачає у визначенні системи психологічних чинників, що будуть впливати на успішність упровадження інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях.

### **Список використаної літератури**

1. Белова, И. С. Школа педагогического мастерства. Семинары-практикумы, фестиваль педагогических идей / И. С. Белова. – Волгоград : Учитель, 2009. – 201 с.
2. Вакуленко, В. Проблеми підготовки та підвищення кваліфікації сучасного вчителя / В. Вакуленко // Гуманізація навчально-виховного процесу. – Словянськ, 2010. – Вип. LIII. – Ч. 1. – С. 33–43.
3. Вознюк, А. В. Аналіз основних підходів до дослідження психологічних проблем управління персоналом в освітніх організаціях / А. В. Вознюк // Управління

в освіті : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конференції (Львів, 14–16 квітня 2011 р.) / [відп. ред. Л. Д. Кизименко]. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 56–58.

4. Вознюк, А. В. Особливості традиційного та інноваційного підходів до управління педагогічними працівниками в освітніх організаціях / А. В. Вознюк, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (голов. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. – Вип. 35. – С. 44–49.

5. Вознюк, А. В. Ступінь значущості управління педагогічними працівниками для керівників освітніх організацій в процесі здійснення управлінської діяльності (результати пошукового етапу дослідження) / А. В. Вознюк // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (голов. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. – Вип. 36. – С. 204–208.

6. Ганжа, Н. Неперервна професійна освіта вчителя як фактор ціложиттєвого розвитку / Н. Ганжа // Гуманізація навчально-виховного процесу. – Словянськ, 2011. – Вип. LVIII. – Ч. 1. – С. 11–16.

7. Дем'яненко, О. Оцінюємо професійний розвиток педагога / О. Дем'яненко // Директор школи. – 2011. – № 43 (667). – С. 14–16.

8. Казачінер, О. С. Відбір та набір персоналу для роботи у закладах освіти / О. С. Казачінер // Управління школою. – 2007. – № 30 (186). – С. 27–31.

9. Кулик, С. М. Психологічні проблеми професійної адаптації вчителів / С. М. Кулик // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Міленіум, 2002. – Том 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Ч. 2. – С. 201–204.

10. Купрієва, Н. Управління процесом професійного зростання вчителя / Н. Купрієва // Директор школи. – 2008. – № 7 (487). – С. 16–19.

11. Палагнюк, В. В. Професійна адаптація викладача ВНЗ: підходи до аналізу / В. В. Палагнюк // Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Психологія. – Харків : ХНПУ, 2011. – Вип. 38. – С. 52–60.
12. Румянцева, Е. Как найти идеального сотрудника / Е. Румянцева. – М. : Вершина, 2007. – 114 с.
13. Світлична, В. М. Управління процесом розвитку професіоналізму вчителя в умовах інноваційної діяльності навчального закладу / В. М. Світлична // Завучу. Усе для роботи. – 2012. – № 3–4 (75–76). – С. 2–10.
14. Сологуб, А. Діяльність вчителя: готовність до інновацій / А. Сологуб, А. Остапчук // Завуч. Шкільний світ. – 2006. – № 10. – С. 28–34.
15. Сорочан, Т. Створити освітній простір професійного розвитку / Т. Сорочан // Управління освітою. – 2010. – № 17 (245). – С. 13–15.
16. Фрумкин, А. А. Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности / А. А. Фрумкин. – СПб. : Речь, 2004. – 210 с.

*Рецензент: кандидат психологічних наук, доцент Поплавська А. П.*

Стаття надійшла до редакції 17.02.2014.

***Вознюк А. В. Психологические особенности инновационного подхода к управлению педагогическими работниками в образовательных организациях***

*В статье раскрыты особенности инновационного подхода составляющих управления педагогическими работниками. Определены психолого-организационные особенности инновационного подхода к управлению педагогическими работниками в образовательных организациях. Выделены основные компоненты комплексно-целевой программы внедрения инновационного подхода к управлению педагогическими работниками в образовательных организациях.*

***Ключевые слова:*** *управление педагогическими работниками, инновационный подход к управлению, подбор и отбор педагогических работников, профессиональная адаптация, профессиональное обучение, личностно-профессиональный рост.*

***Voznyuk A. V. Psychological characteristics of an innovative approach to the management of teaching staff in educational institutions***

*This article explains the purpose and structure of management of teaching staff in educational institutions. Allocated and the features of traditional and innovative approaches to the management of teaching staff in educational institutions.*

*The basic premise of an innovative approach to the management of teaching staff, namely: socio-economic and demographic conditions in modern society leads educational organization change strategy and structure activities of these organizations, the rapid development of innovative technologies requires training and education of pedagogical workers who would have been willing to and are able to implement in the educational process of your innovation.*

*According to the features of the innovative approach of goal, key management tasks, complex organizational forms and methods of each component of the management of teaching staff (recruitment and selection of teaching staff, professional adaptation of teaching staff, teaching staff evaluation, training for educational staff and personal-professional growth of teachers employees).*

*Psychological and organizational features an innovative approach to the management of teaching staff in educational organizations such as: preparation of complex-target program to manage teaching staff; the creation of an information environment, the coordination of interaction forms the head of the educational organization of teaching staff; creating a team of professionals in partnership and equality, emotional openness and trust each other, taking into account professional opportunities and personal goals of employees with educational development of organizational strategy, develop an action plan for self-professional interests and professional development to intensify teaching staff; develop an individual program of personal and professional growth of teaching staff; identify ways to stimulate and encourage professional development and personal and professional growth of teachers and others.*

*Author determined the basic components of a complex-target program implementing innovative approach to the management of teaching staff in educational organizations such as: the purpose of each component of the management of teaching staff, the main task of the head of educational management organizations, complex organizational forms and methods of implementation of each component of management educators.*

**Keywords:** *management of teaching staff, innovative approach, recruitment and selection of teaching staff, professional adaptation, teaching staff evaluation, training teaching staff, personal and professional growth of educators.*