

159.923:377.4:371.113

Вознюк А.В.

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦКУРСУ «ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ»

*Вознюк А.В. Аналіз ефективності впровадження спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками». У статті виділено дві групи критеріїв оцінки ефективності спецкурсу. Проведено порівняльний аналіз даних, отриманих в експериментальній та контрольній групах до початку та після формувального експерименту, які стосуються загального показника психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Наведено оцінку ефективності спецкурсу з боку учасників експериментальної групи.*

*Ключові слова:* психологічна готовність керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, спецкурс, критерії ефективності.

*Вознюк А.В. Анализ эффективности внедрения спецкурса «Формирование психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками». В статье выделены две группы критериев оценки эффективности спецкурса. Проведен сравнительный анализ данных, полученных в экспериментальной и контрольной группах до начала и после формирующего эксперимента, которые касаются общего показателя психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками. Приведена оценка эффективности спецкурса со стороны участников экспериментальной группы.*

*Ключевые слова:* психологическая готовность руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками, спецкурс, критерии эффективности.

**Постановка проблеми.** Одним із актуальних питань в системі післядипломної освіти є психологічна підготовка керівників освітніх організацій до управлінської діяльності взагалі і до управління педагогічними працівниками зокрема. Це обґрунтовується тим, що саме від вдало розвинутих особистісних характеристик, чітко визначених професійних потреб і ціннісних орієнтацій, вчасно отриманих знань і набутого управлінського досвіду буде залежати як успішність управлінської діяльності керівників освітніх організацій, так і розвиток освітньої організації в цілому. Тому заклади післядипломної педагогічної освіти мають бути орієнтовані на випереджальний характер підготовки керівників освітніх організацій, здатних до інноваційних перетворень в сфері управлінської діяльності, задоволення запитів професійно-управлінської діяльності. Отже, ефективно навчання керівників освітніх організацій є однією з актуальних проблем сучасної науки та практики, зокрема, в контексті психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наших попередніх дослідженнях визначено сутність та основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками [1]; розкрито зміст і структуру психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками у системі післядипломної педагогічної освіти [2]; підібрано комплекс активних методів та форм психологічної підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти [3]. Також досліджено стан розробки проблеми формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти [4]. Разом із тим, залишається не вивченим питання, яке стосується ефективності впровадження спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками».

**Мета статті** – визначити ефективність впровадження спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками».

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Вивчення ефективності спецкурсу щодо формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти було здійснено на основі підходів до організації та аналізу ефективності експерименту, які розроблені в лабораторії організаційної психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

З цією метою були визначені дві групи критеріїв ефективності формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками:

1) основні критерії – критерії, які стосуються загального показника психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками;

2) додаткові критерії – критерії, які пов’язані з оцінкою керівників освітніх організацій значущості для них психологічної готовності.

Розпочнемо аналіз результатів **першої групи критеріїв, які стосуються загального показника психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками**. Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів – до та після формуючого експерименту в експериментальній та контрольній групах – які стосуються узагальнюючого показника «рівень психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками», показав, що в експериментальній групі спостерігається позитивна динаміка рівня психологічної готовності до управління педагогічними працівниками, в той час, як в контрольній групі такої динаміки практично не зафіксовано (табл. 1).

Таблиця 1

**Загальний показник психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками**

Рівень розвитку особистісного компонента	Експериментальна група		Контрольна група	
	До формувального експерименту	Після формувального експерименту	До формувального експерименту	Після формувального експерименту
Низький «базовий»	51,1**	19,1**	52,2	43,5
Середній «ситуативно-стратегічний»	31,9**	38,3**	32,6	37,0
Високий «персоналізований»	17,0**	42,6**	15,2	19,6

\*\*p < 0,01

Отримані результати дозволяють говорити про те, що в експериментальній групі в результаті формувального експерименту зафіксовано статистично значущі відмінності (за критерієм  $\chi^2$ ) між результатами першого та другого зрізів щодо загального показника психологічної готовності до управління педагогічними працівниками.

Так, до початку експерименту в експериментальній групі 51,1% керівників виявили низький («базовий») рівень розвитку загального показника психологічної готовності до управління педагогічними працівниками, а після експерименту таких керівників освітніх організацій стало значно менше (19,1%). Дещо збільшилась кількість керівників освітніх організацій із середнім («ситуативно-стратегічним») рівнем розвитку загального показника (з 31,9% до 38,3%) і суттєво збільшилась за високим («персоналізованим») рівнем (з 17,0% до 42,6%).

У свою чергу, у контрольній групі статистично значущих відмінностей між результатами першого та другого зрізів зафіксовано не було. Разом із тим, відмічаються певні позитивні тенденції рівня розвитку загального показника психологічної готовності, наприклад, дещо збільшилися середній («ситуативно-стратегічний») рівень (з 32,6% до 37,0%) та високий («персоналізований») рівень (з 15,2% до 19,6%), а низький («базовий»), у свою чергу, зменшився із 52,2% до 43,5%.

При цьому за G-критерієм знаківбуло підтверджено статистично значуще покращення результатів формувального експерименту в експериментальній групі (p<0,00), в той час, як в контрольній групі статистично значущого покращення результатів зафіксовано не було.

Таким, чином, дослідження довело, що в експериментальній групі в результаті формувального експерименту відбулися такі позитивні зміни у розвитку психологічної готовності керівників до управління педагогічними працівниками: значно зменшилась кількість керівників, які мали низький («базовий») рівень психологічної готовності; дещо збільшилась кількість керівників, які мали середній («ситуативно-стратегічний») рівень психологічної готовності, та істотно збільшилась кількість керівників з високим («персоналізованим») рівнем психологічної готовності.

Загалом, дані формувального експерименту, отримані за першою групою критеріїв ефективності впровадження спецкурсу, підтвердили ефективність визначеного спецкурсу та довели можливість його застосування на курсах підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Тепер звернемося до аналізу даних, які стосуються **другої групи критеріїв, пов’язаних із оцінкою керівниками освітніх організацій значущості для них психологічної готовності**.

У першу чергу слід нагадати, що дана група критеріїв включала такі показники: а) оцінка ступеню задоволення очікувань керівників освітніх організацій стосовно психологічної підготовки; б) аналіз ефективності проведеного спецкурсу; в) оцінка можливості використання керівниками освітніх організацій набутих знань для успішного управління педагогічними працівниками.

Зазначимо, що, виходячи зі змісту показників критеріїв, дослідження проводилося в експериментальній групі до та після проведення формувального експерименту.

Розпочнемо з аналізу даних, які стосуються першого показника критерія – **оцінки ступеню задоволення очікувань керівників освітніх організацій стосовно психологічної підготовки**.

Проаналізуємо, насамперед, *аналіз очікувань керівників освітніх організацій щодо спецкурсу*, які були зафіксовані на початку проведення експериментальної навчальної програми. З цією метою було проведено опитування керівників освітніх організацій за допомогою відкритого запитання анкети «Чого Ви очікуєте від спецкурсу?».

Так, керівники освітніх організацій, відповідаючи на дане запитання анкети, здебільшого відзначали, що вони очікують «отримати нові знання, щодо управління педагогічними працівниками», «почути новітні підходи до управління педагогічними працівниками», «дізнатися про сучасні методи та форми роботи з педагогічними працівниками», «поглибити та систематизувати набуті знання щодо роботи з підлеглими», «віднайти ефективні шляхи співпраці з педагогічними працівниками» тощо.

Певна частина учасників експериментальної групи наголосила на тому, що для неї важливо «отримати нові вміння та навички щодо роботи з педагогічними працівниками», «вдосконалити набутий досвід у роботі з підлеглими», «спільно обговорити актуальні проблеми для успішного управління педагогічними працівниками» тощо.

І лише незначна частина опитаних учасників експериментальної групи вважають, у першу чергу, за необхідне «здійснити глибинний самоаналіз управлінської діяльності», «подивитись на себе «з боку» та побачити об'єктивно свої «сильні» й «слабкі» сторони», «ближче познайомитися з колегами з метою обміну досвідом», «налагодити тісні зв'язки з досвідченими людьми у роботі з педагогічними працівниками», «свідомо переглянути свої позиції щодо спільної діяльності з педагогічними працівниками» тощо.

Контент-аналіз відповідей дозволив нам стверджувати, що більшість досліджуваних мають потребу в отриманні нових знань та практичних вмінь щодо успішного управління педагогічними працівниками. В той же час, незначна кількість керівників освітніх організацій очікують можливості до об'єктивного самоаналізу та підвищення своїх установок щодо конструктивної співпраці з педагогічними працівниками.

Таким чином, загальна установка керівників освітніх організацій до участі у спецкурсі – отримати, в першу чергу, знання та вміння щодо успішного управління педагогічними працівниками. Зазначимо, що на основі визначених очікувань, в процесі розробки спецкурсу основний акцент було зроблено на здобуття керівниками освітніх організацій знань, формування первинних вмінь та вдосконалення управлінського досвіду щодо інноваційного підходу до управління педагогічними працівниками. Тому ці показники були визначені, як основні в контексті загальної структури спецкурсу та представлені в чотирьох із шести занять. Але разом з тим, на активізацію потреби в розвитку, як особистісних характеристик, так і переважаючих потреб й ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій теж було зроблено акцент при розробці спецкурсу. З цією метою було підготовлено два спеціально спрямованих заняття, а також протягом інших чотирьох занять постійно зверталась увага на розвиток та самовдосконалення особистісних характеристик та потреб керівників освітніх організацій щодо означеної проблеми.

*Щодо міри виправдання очікувань учасників експериментальної групи* (після завершення експериментальної навчальної програми), то в процесі аналізу відповідей керівників освітніх організацій на запитання «На скільки в цілому виправдалися Ваші очікування від проведеного спецкурсу?» були отримані такі дані (див. Рис. 1.). Зазначимо, для вивчення міри виправдання очікувань учасників спецкурсу ми використовували наступну шкалу: «Очікування виправдалися повністю»; «Очікування майже виправдалися»; «Очікування виправдалися частково»; «Очікування виправдалися невеликою мірою»; «Важко відповісти».

Отримані дані свідчать про те, що лише у 2,1% учасників експериментальної групи очікування виправдалися невеликою мірою та у 6,3% опитаних очікування виправдалися частково. Щодо інших учасників експериментальної групи, то дані показують, що у 39,6% опитаних очікування майже виправдалися, а у 52,1% – виправдалися повністю. Слід відмітити той факт, що така шкала, як «важко відповісти», взагалі відсутня (0,0%). Це дозволяє висунути припущення про те, що після проведення спецкурсу жоден керівник освітньої організації не залишився байдужим до визначеної тематики і, тією чи іншою мірою, мав можливість задовольнити проблеми, пов'язані з управлінням педагогічними працівниками.

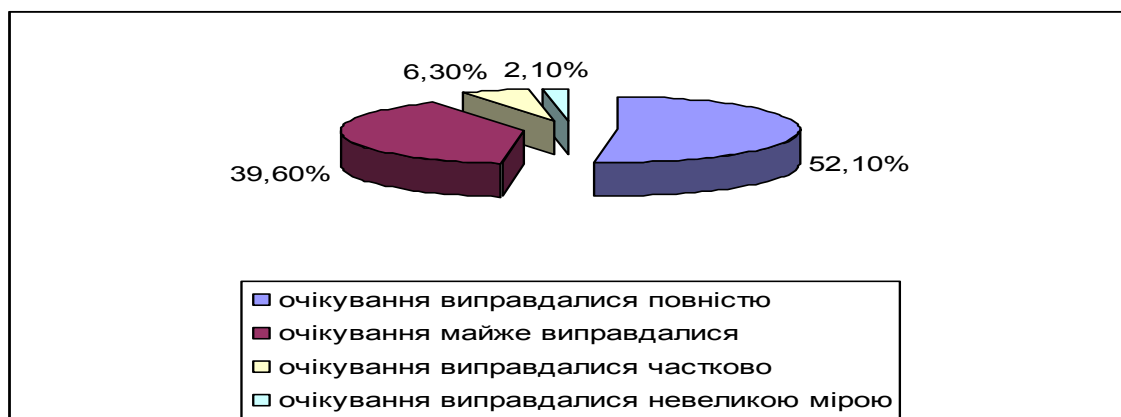


Рис. 1. Міра виправдання очікувань учасників експериментальної групи

Як ми бачимо, отримані результати показали ефективність впровадження спецкурсу щодо психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

Наступник крок – *аналіз ефективності проведеного спецкурсу* щодо психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

Так, у процесі визначення ступеню значущості представленого матеріалу для керівників освітніх організацій (питання «Який матеріал виявився для Вас більшою мірою корисний під час проведення спецкурсу?») аналіз відповідей учасників експериментальної групи на запропоноване нами запитання показав, що вони в основному стосуються особистісних характеристик та переважаючих потреб керівників щодо управління педагогічними працівниками, і це знайшло свій вияв, наприклад, у таких відповідях «переосмислення ціннісних орієнтацій по відношенню до педагогічних працівників», «побудова власного психологічного портрету», «виокремлення переважаючих потреб пов'язаних з управлінською діяльністю», «визначення сприятливих умов для розвитку особистісних характеристик» тощо.

Інший блок відповідей стосувався практичного застосування отриманих знань. Свідченням цього є такі відповіді учасників експериментальної групи: «визначити сприятливі шляхи для власного особистісного зростання», «розробити стратегічне планування управління педагогічними працівниками, враховуючи напрями діяльності освітньої організації та її специфіку функціонування», «визначити оптимальний варіант вирішення актуальних проблем щодо роботи з педагогічними працівниками» тощо.

Хочеться зазначити, що дуже несподівано для нас виявилися результати з даного запитання анкети. Попри те, що на початку проведення спецкурсу учасники експериментальної групи переважно звертали увагу на отримання нових знань та вдосконалення управлінського досвіду (за результатами аналізу очікувань керівників освітніх організацій), то після прийняття участі у даному спецкурсі вони усвідомили, що успішність управління педагогічними працівниками більшою мірою залежить від вдосконалення їх власних особистісних характеристик та свідомого переосмислення ціннісних орієнтацій по відношенню до підлеглих.

Що стосується *успішності вирішення управлінських проблем щодо управління педагогічними працівниками*, то в процесі аналізу відповідей учасників експериментальної групи на запитання анкети «Які проблеми психологічної готовності до управління педагогічними працівниками були задоволені Вами під час проведення спецкурсу?» були отримані переважно відповіді типу «можливість винесення актуальних проблем мого навчального закладу на спільне обговорення з метою отримання компетентної допомоги у їх вирішенні», «отримав можливість оцінити свою управлінську діяльність по відношенню до підлеглих», «набув первинних вмінь об'єктивно оцінювати свою управлінську діяльність та визначати шляхи її вдосконалення», «мав нагоду оцінити свої можливості щодо управління педагогічними працівниками, враховуючи низку чинників», «можливість «відкритого» спілкування з колегами та фахівцями з означеної проблеми» тощо.

Як бачимо, отримані відповіді учасників експериментальної групи були переважно спрямовані на самоаналіз власної управлінської діяльності та на отримання практичного досвіду для вирішення означених проблем.

Далі проаналізуємо відповіді учасників експериментальної групи щодо *ефективності спецкурсу в цілому*. Зазначимо, що для оцінки ефективності спецкурсу в цілому (було використано питання «Оцініть в цілому ефективність такого спецкурсу особисто для Вас?») нами було запропоновано також

спеціальну шкалу: «Спецкурс дуже ефективний»; «Спецкурс ефективний»; «Спецкурс достатньо ефективний»; «Спецкурс мало ефективний»; «Спецкурс неефективний»; «Важко відповісти».

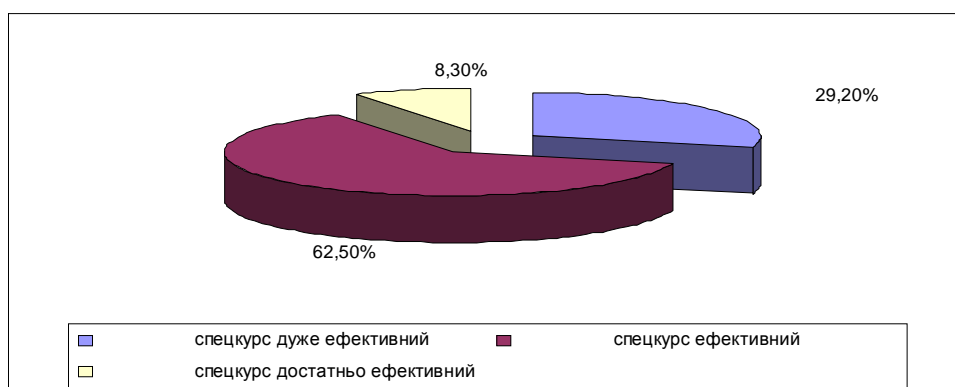


Рис. 2. Ефективність спецкурсу в цілому

Отримані результати дають підстави стверджувати, що переважна більшість (62,5%) учасників експериментальної групи вважають спецкурс ефективним для них, приблизно третина опитаних (29,2%) визначає спецкурс дуже ефективним. У свою чергу, 8,3% учасників експериментальної групи оцінюють запропонований спецкурс як достатньо ефективним. Разом із тим, жоден учасник експериментальної групи не оцінив спецкурс як мало ефективний та неефективний (див. рис. 2.).

І на завершення розглянемо результати формульованого експерименту за третім показником критерія – *оцінка можливості використання керівниками освітніх організацій набутих знань для успішного управління педагогічними працівниками*. З цією метою нами було використано запитання анкети «Чи зможете Ви використовувати набуті знання для успішного управління педагогічними працівниками?», результати якого аналізували за допомогою наступної шкали: «Так, зможу використовувати»; «Скоріше зможу використовувати»; «Рівною мірою і зможу і не зможу»; «Скоріше не зможу використовувати»; «Не зможу використовувати».

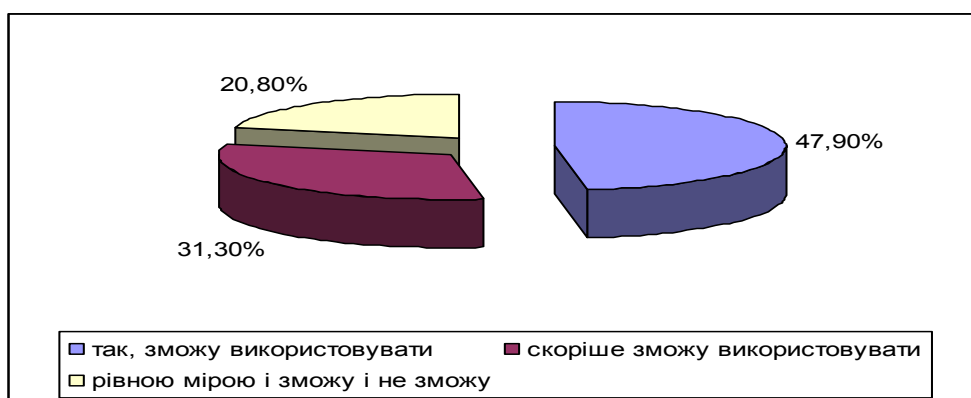


Рис. 3. Оцінка можливості використання керівниками набутих знань для успішного управління педагогічними працівниками

Аналіз даних, представлених у рис. 3., також показав ефективність впровадження спецкурсу, про що свідчить той факт, що 47,9% опитаних учасників експериментальної групи вважають, що зможуть використовувати у своїй управлінській діяльності набуті знання. Третина опитаних (31,3%) визначають, що скоріше зможуть використовувати набуті знання для успішного управління педагогічними працівниками. У свою чергу, приблизно четверта частина опитаних (20,8%) вважають, що рівною мірою зможуть і не зможуть використовувати набуті знання у практичній діяльності. Додатковим підтвердженням ефективності впровадження даного спецкурсу є і те, що жоден із опитаних учасників експериментальної групи не вказав на неможливість використання набутих знань.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У цілому результати формульованого експерименту підтвердили те, що ефективна психологічна готовність керівників до управління

педагогічними працівниками забезпечується в результаті використання спеціально розробленого спецкурсу. Експериментальне впровадження навчального спецкурсу виявило статистично значущі відмінності між експериментальною та контрольною групами за визначеними критеріями, що підтвердило його ефективність.

#### Список використаних джерел

1. Вознюк А. В. Сутність та основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками / А. В. Вознюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць / голова ред. колегії збірника Н. Є. Завацька. – Луганськ : вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (29). – С. 71-79.
2. Вознюк А. В. Зміст і структура психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками у системі післядипломної педагогічної освіти / А. В. Вознюк // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2013. – Вип. 5 – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2013\\_5\\_35.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_5_35.pdf)
3. Вознюк А. В. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти / А. В. Вознюк // Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наукових праць. Вип. 567. Педагогіка та психологія. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 39–47.
4. Вознюк А. В. Стан розробки проблеми формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти / А. В. Вознюк // Вісник Чернівецького національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка [Текст]. Вип. 121. Т. I / Чернівецький національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка; гол. ред. Носко М.О. – Чернівці : ЧНПУ, 2014. – С. 64-68. (Серія: Психологічні науки)

#### Spisok vikoristanih dzherel

1. Voznjuk A. V. Sutnist' ta osnovni komponenti psihologichnoij gotovnosti kerivnikov osvithih organizacij do upravlinnja pedagogichnimi pracivnikami / A. V. Voznjuk // Teoretichni i prikladni problemi psihologii : zb. nauk. prac' / golova red. kolegii zbirnika N. C. Zava'ka. – Lugans'k : vid-vo SNU im. V. Dalja, 2012. – № 3 (29). – S. 71-79.
2. Voznjuk A. V. Zmist i struktura psihologichnoij pidgotovki kerivnikov osvithih organizacij do upravlinnja pedagogichnimi pracivnikami u sistemі pisljadiplomnoij pedagogichnoij osviti / A. V. Voznjuk // Visnik Nacional'noij akademii Derzhavnoij prikordonnoij sluzhbi Ukraini. – 2013. – Vip. 5 – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2013\\_5\\_35.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_5_35.pdf)
3. Voznjuk A. V. Kompleks aktivnih metodiv ta form psihologichnoij pidgotovki kerivnikov do upravlinnja pedagogichnimi pracivnikami v sistemі pisljadiplomnoij pedagogichnoij osviti / A. V. Voznjuk // Naukovij visnik Chernivec'kogo universitetu : zbirnik naukovih prac'. Vip. 567. Pedagogichka ta psihologija. – Chernivci : Chernivec'kij nac. un-t, 2011. – S. 39–47.
4. Voznjuk A. V. Stan rozrobki problemi formuvannja psihologichnoij gotovnosti kerivnikov osvithih organizacij do upravlinnja pedagogichnimi pracivnikami v sistemі pisljadiplomnoij pedagogichnoij osviti / A. V. Voznjuk // Visnik Chernigivs'kogo nacional'nogo pedagogichnoho universitetu imeni T.G. Shevchenka [Tekst]. Vip. 121. T. I / Chernigivs'kij nacional'nij pedagogichnij universitet imeni T.G. Shevchenka; gol. red. Nosko M.O. – Chernigiv : ChNPU, 2014. – S. 64-68. (Serija: Psihologichni nauki)

*Voznyuk, A.V. Analysis of the effectiveness of a special course 'Formation of Psychological Readiness of Heads of Educational Organizations for Teaching Staff Management'. The article deals with two groups of criteria for a special course effectiveness (basic criteria concerning the general index of psychological readiness of heads of educational organizations for teaching staff management and the additional criteria related to the educational organization heads' measurement of their psychological readiness). The author discusses the results of a comparative analysis of the data obtained in the experimental and control groups before and after the pilot course taking which concerned the general index of psychological readiness of heads of educational organizations for teaching staff management. The statistically significant differences between the experimental and control groups before and after the pilot course taking confirmed the course's effectiveness which agreed with the control group members' assessments. It was concluded that the data obtained after the pilot course taking and analyzed according to the two effectiveness criteria groups confirmed the effectiveness of the special course and proved its applicability in managers' refresher training.*

**Keywords:** *psychological readiness of heads of educational institutions for teaching staff management, special course, performance criteria.*

#### Відомості про автора

**Вознюк Алла Вікторівна**, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, м. Суми, Україна.

**Voznyuk, Alla Viktorivna**, PhD, assoc. professor, dept. of Psychology, Sumy Regional Institute of Postgraduate Teachers' Education, Sumy, Ukraine.

E-mail: allavoznuk11@rambler.ru

Отримано 20 січня 2015 р.  
Рецензовано 9 лютого 2015 р.  
Прийнято 23 лютого 2015 р.