

**Т. В. Хронюк**

магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир)  
*e-mail*: tatka06-1993@mail.ru

**Особливості та сучасні технології професійної  
підготовки керівників навчальних закладів**

*У статті розкрито різні наукові підходи до процесу управління  
трудовою адаптацією педагогічних працівників, зокрема,  
психологічної готовності до управління керівників ДНЗ. Висвітлені  
особливості управління системою адаптації вказують, що  
правильно побудований процес адаптації з одного – знімає багато  
негативних чинників внутрішнього середовища установи, з другого –  
є гарним мотиваційним інструментом.*

**Актуальність теми.** Особлива роль сьогодні приділяється  
управлінській майстерності, що є найважливішою ланкою у системі  
управління освітньою установою. Сучасна освітня ситуація в Україні

характеризується протиставленням вимог до безперервності, прогресивності й адаптивності освітнього процесу та професійної мобільності фахівців, які його здійснюють. Яка головна мета управлінської діяльності керівника ДНЗ? В сьогоденних умовах розвитку освіти, насамперед, це створення умов, за яких буде спостерігатися зростання особистості вихователя, коли в нього з'являються мотиви до самовизначення, самоактуалізації, захищеності. Згуртованість педагогічного колективу навколо стратегічної мети діяльності ДНЗ та єдність створить конкурентоздатну команду, яка зможе надавати необхідні сьогоденню освітні послуги. Отож, від професійних умінь керівника, його здібності швидко приймати рішення, здібностей націлювати колектив на безупинний розвиток, творче зростання, залежить успішність розвитку закладу і його соціальний статус.

Ділові якості педагога зумовлюються рівнем його професійної компетентності, рівнем творчого і фізичного розвитку та здоров'я. Їх прояв багато в чому залежить від умов роботи, зокрема, від успішності адаптації. Трудова адаптація є провідним фактором самореалізації працівника в трудовій сфері, механізмом його трудової кар'єри. Адаптованість людини в конкретному трудовому середовищі виявляється в її поведінці, в показниках трудової діяльності: ефективності праці (її кількості і якості); засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; зростанні усіх видів активності (трудої, суспільно-політичної, пізнавальної); задоволенні різними сторонами трудової діяльності (змістом праці, заробітною платою, організацією праці, умовами праці, морально-психологічним кліматом в організації, можливістю загальноосвітнього і професійного зростання і т.д.).

Системі основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління приділили увагу багато науковців, зокрема: В. Бондар, В. Кричевський, В. Маслов, О. Тонконога, В. Крижко, Г. Єльнікова, Є. Павлютенков, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Н. Коломинський, А. Маслоу та інші. Кожен з них розглядає дану проблему по-своєму, проте всі роблять акцент на питанні мотиваційного та людиноцентристського управління в системі освіти.

**Мета статті:** теоретико-методичне обґрунтування особливостей управління людськими ресурсами в період адаптації.

**Завдання статті:** розкрити основні психологічні особливості керівника ДНЗ, які сприяють успішній адаптації педагога.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи зміст процесу управління в освітніх організаціях, професор Л. І. Євченко ототожнює

термін "управлінець" і "менеджер" [1]. У більш загальному розумінні ці два терміни справді тотожні. Проте, при цьому слід враховувати і суттєві відмінності. По-перше, особа менеджера є суб'єктом управління в будь-якій організації. У більш загальному розумінні термін "адміністрація", яка краще відображає неіндивідуалізовану систему управління. По-друге, коли говорять "менеджер", мають на увазі професійного керівника, котрий пройшов спеціальну підготовку й усвідомлює, що він є представником окремої професії, а не просто педагогом, який здійснює управлінську діяльність.

За визначенням Є. О. Клімова управлінська діяльність має "подвійний предмет праці: керівник мусить бути і хорошим організатором, і хорошим спеціалістом [2]. Тому, насамперед, потрібно звернути увагу на психологічну готовність до управління. Це означає, що управлінець повинен мати якості, які зумовлять здійснювати планування, організацію та контроль діяльності закладу, а також приймати рішення, впливати на людей, враховувати потреби, мотиви, інтереси працівників, спілкування, попередження конфліктів.

Враховуючи особливості управління, особливе місце надається психологічним утворенням, пов'язаними з гуманістичною спрямованістю управління [3].

У кожному із компонентів психологічної готовності до управління представлені якості, які належать як до першого рівня аналізу управління (планування, організація та контроль діяльності освітніх закладів), так і до другого рівня аналізу управління (прийняття управлінського рішення, вплив на людей, врахування потреб, мотивів, інтересів працівників, спілкування, попередження конфліктів), тобто управління, і, відповідно, психологічна готовність до управління в єдності всіх елементів. Саме в цьому сутність гуманістичної спрямованості управління [3].

Розрізняють загальну і спеціальну психологічну готовність керівників до управління. Під загальною психологічною готовністю слід розуміти комплекс психологічних характеристик, які необхідні керівникові для успішного здійснення управління в цілому. Під спеціальною психологічною готовністю розуміють психологічні характеристики, які забезпечують успішність здійснення керівником окремих складових управління (забезпечення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, попередження та розв'язання конфліктів, забезпечення психічного здоров'я особистості). Причому, загальну психологічну готовність до управління вважають першоосновою для здійснення ефективного управління, на яку

"нанизуються" різного виду спеціальні види психологічні готовності [3].

Отже, психологічна готовність керівника до управління – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому.

Одною із необхідною ланкою системи управління персоналом є адаптація співробітників на робочому місці. Правильно побудований процес адаптації з одного – знімає багато негативних чинників внутрішнього середовища установи, з другого – є гарним мотиваційним інструментом [4].

Сьогодні велику увагу приділяють питанню адаптації персоналу та пов'язаних із нею проблем.

Входження працівника на нові умови праці ставить його перед необхідністю включення в систему внутріорганізаційних відносин. Організація, в свою чергу, зацікавлена в тому, щоб людина, яку прийняли на роботу в оптимальний термін засвоїла свої функціональні обов'язки і почала працювати з максимальною віддачею.

Сучасні теорії управління адаптацією виділяють у зазначеному процесі чотири ключових етапи [5]:

1. Етап оцінки рівня підготовленості новачка, що дозволяє розробити найбільш ефективну програму адаптації, урахування досвіду професійної діяльності працівника для корекції терміну адаптації.

2. Етап орієнтації, що включає працівника до практичного ознайомлення з установою, підрозділом, загальними вимогами і власними функціональними обов'язками.

3. Етап дієвої адаптації, що допомагає педагогу пристосуватися до свого статусу, розпочати формувати відносини з керівником, можливість перейти від теоретичної орієнтації до практичної.

4. Етап функціонування завершує процес адаптації, це період, коли долаються виробничі і міжособистісні проблеми, відбувається перехід до стабільної роботи.

Старанно розроблена процедура входження нового співробітника на посаду може усунути ряд проблем, пов'язаних з продуктивністю праці та соціально – психологічним витратами.

Управління адаптацією це процес, що направлений на чинники, які визначають ефективність пристосування працівника. Тому, сам механізм управління адаптацією будується за трьома основними напрямками [6]:

- закріплення структурних функцій управління (створення служби адаптації чи призначення відповідального працівника з організації, координації та контролю процесу);
- розробка технології процесу управління (визначення яким чином використовувати різні методи, форми та інструменти адаптації на основних етапах процесу);
- забезпечення управління адаптацією (збирання та оцінка показників ступені та тривалості адаптації).

Показники адаптації:

- об'єктивні – ефективність професійної діяльності працівника;
- суб'єктивні – задоволеність працівника своєю професією, умовами праці та колективом [7].

5. Критерієм оцінки адаптації є почуття задоволеності своєю роботою. У цьому випадку різні виробничі неприємності не впливатимуть на ритмічність роботи, що є гарантією стабілізації кадрів [8].

6. Коли керівник орієнтується на знання професійних і соціально-психологічних факторів адаптації на кожному з етапів, то це дає йому змогу впливати на хід адаптації [8].

7. Працівники ефективно виконують свою роботу в тому разі, якщо є внутрішнє спонукання до дій, внутрішня потреба добре робити свою роботу [7].

Отже, важливо керівнику підмітити, які спонуки є головними для педагога на певному етапі його адаптації. Також, слід зазначити, що в період адаптації формуються навички виконання основних ролей та партнерської взаємодії.

Щоб практично довести даний підхід до проблеми важливості формування управлінських умінь, які забезпечать ефективність роботи педагога – новачка, тобто, сприятимуть його успішній адаптації, ми провели емпіричне дослідження за допомогою наступних стандартизованих психологічних методик: "Який ви керівник?", "Креативний потенціал керівника", "Самоменеджмент: як добре керівник справляється з роботою", "Стресогенні фактори у діяльності педагога", "Оцінка задоволення роботою" [10]. Отримані результати ще раз підтвердили теоретичні гіпотези: педагог в період своєї адаптації почувається комфортно там, де керівник вміє організувати роботу і водночас має високий фаховий рівень, при цьому творчо підходить до розв'язання будь-яких проблем, його індивідуальні особливості характеру є таким, що не йдуть врозріз з управлінськими особливостями.

Отже, в результаті проведених нами теоретичних та практичних досліджень, на основі аналізу управлінської діяльності, процесу адаптації та різних теорій по вивченню мотивації, можна зробити такі висновки:

Роль управління не тільки в тому, щоб стояти на вершині піраміди і контролювати людей, суть у тому, щоб надихати їх, надавати їм нові сили.

Важливим фактором підвищення ефективності діяльності будь-якої організації є забезпечення розвитку творчого потенціалу кожної людини в процесі праці, її самореалізації.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Успішність адаптації пов'язана із задоволенням різними сторонами трудової діяльності (змістом праці, заробітною платою, організацією праці, умовами праці, морально-психологічним кліматом в організації, можливістю загальноосвітнього 8. професійного зростання і т.д.) та визначає ефективність, якість подальшої роботи. Основою взаємної зацікавленості в успішній адаптації є загальні інтереси як працівника, так і закладу. Взаємна зацікавленість в ефективності діяльності, врахування особистих інтересів кожного працівника є необхідною умовою успішної діяльності трудових колективів [11].

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Мекон М. Х. Основи менеджмента : пер. з англ. / Мекон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
2. Климов Е. А. Как выбрать профессию / Климов Е. А. – М. : Просвещение, 1984. – 160 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Карамушка Л. М. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Адаптація до професійної діяльності / А. Ж. Юревиц, В. С. Аверьянов, О. В. Виноградів і ін. // Фізіологія праці. – СПб. : Наука, 1993. – С. 209–277.
5. Бикова Л. Модель адаптації / Бикова Л. // Довідник із управління персоналом. – 2008. – № 4. – С. 32-36.
6. Воліна У. Методи адаптації персоналу / Воліна У. // Управління персоналом. – 2008. – № 8. – 186 с.

7. Баранова Т. Ключові моменти в адаптації персоналу / Баранова Т. // Довідник із управління персоналом. – 2008. – № 4. 62-65.
8. Налчаджян А. А. Соціально-психічна адаптація особистості (форми, механізми, стратегії) / Налчаджян А. А. – Єреван : Вид-во АНАРМССР, 1988. – 263 с.
9. Дорошева М. В. Нові методи мотивації / Дорошева М. В. // Управління персоналом. – 2000. – № 4.
10. Керівництво дошкільним навчальним закладом : інформативно-методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусенець, О. Тимофєєва. – Тернопіль : Мандрівець, 2006. – 168 с.
11. Лукашевич Н. П. Психология труда : учеб.-метод. пособие / Лукашевич Н. П., Сингаевская И. В., Бондарчук Е. И. ; под ред. Н. П. Лукашевича. – К. : МАУП, 1997. – С. 47.

**Т. В. Хронюк**

***Особенности и современные технологии профессиональной  
подготовки руководителей учебных заведений***

*9.статье раскрыты разные научные подходы к процессу управления  
трудовой адаптацией педагогических работников, в частности,  
психологической готовности к управлению руководителями ДОЗ.*

*Раскрыты особенности управления системой адаптации показывают, что  
правильно организованный процесс адаптации с одной стороны снимает  
много негативных факторов внутри среды учреждения, а с другой – это  
хороший мотивационный инструмент.*

**T. Chronyuk**

***Features and advanced technology training school leaders***

*The article deals with different research approaches in the management of labor  
adaptation of teaching staff, including psychological readiness for kindergarten  
management executives. The specific features of system management adaptation  
indicate that well-formed process of adaptation to one - takes a lot of negative  
factors of the internal environment of the institution, on the other – is a good  
motivational tool.*