

## ІНДИВІДУАЛЬНО-ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ АТЕСТАЦІЄЮ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Успішність проведення атестації педагогічних працівників та її результативність значною мірою залежить від чітко визначеної мети, скоординованих дій, які називаються управлінськими і котрі в єдності утворюють процес управління атестацією педагогічних працівників. Тому актуальною стає проблема вивчення сутності даного феномена.

Аналіз Типового положення про атестацію педагогічних працівників України [16] і теоретичне дослідження сучасних праць [5], [6], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [17], дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі розвитку освітніх організацій, виникає необхідність переходу від традиційних до інноваційних форм і методів управління атестацією педагогічних працівників.

Слід зазначити, що здебільшого виникнення нового підходу до управління атестацією педагогічних працівників обумовлюється: самою специфікою сфери діяльності, яка потребує постійного наукового аналізу та осмислення; швидкого темпу розвитку навчальних закладів нового типу, швидкими змінами в стратегії, тактиці й організації навчальних закладів; уведення нових технологій у навчання й виховання підростаючого покоління, які вимагають більш високих вимог до психолого-педагогічної підготовки та діяльності самих педагогічних працівників.

Доречно також наголосити на тому, що у традиційному підході до управління атестацією педагогічних працівників за результатами аналізу практичної управлінської діяльності було виявлено суттєві недоліки, які проявляються через:

- невміння визначити та чітко сформулювати мету проведення атестації педагогічних працівників;
- нездатність передбачити результати, які очікуються від проведеної атестації педагогічних працівників;
- неможливість встановлення ступеню об'єктивності при оцінюванні професійної діяльності педагогічних працівників;
- невміння розробки системи критеріїв оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників;
- відсутність аналізу результатів оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників та видання певних рекомендацій, порад;
- неможливість контролювати зміни, які виникають у процесі підготовки, під час проведення атестації і аналізу результатів.

З огляду на перераховані недоліки виникає необхідність розробки нового підходу до управління атестацією педагогічних працівників.

Особливо це є значущим у контексті гуманізації управління освітніми організаціями, де передбачається врахування індивідуально-психологічних особливостей, сприйняття унікальної неповторності кожного учасника управлінського процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації і самотворчості [1; 7; 8].

Нами на основі аналізу літературних джерел та здійснення теоретичного аналізу проблеми було розроблено інноваційний підхід до управління атестацією педагогічних працівників та визначено такі його особливості:

- складання комплексно-цільової програми для проведення атестації педагогічних працівників;
- організацію команди професіоналів на основі

партнерства та рівноправності, емоційної відкритості та довіри один до одного;

- урахування особистісних цілей і можливостей учасників атестації та педагогічних працівників;
- залучення всього педагогічного колективу та учнів до оцінювання педагогічних працівників;
- залучення до проведення атестації педагогічних працівників психолога та спеціаліста-консультанта.

Успішність впровадження даного підходу щодо управління атестацією педагогічних працівників обумовлена, на нашу думку, становленням і розвитком індивідуально-особистісних характеристик керівника освітньої організації, через які відображається готовність до запровадження інноваційних технологій управління, вміння створювати команду професіоналів, його самовдосконалення та самовираження тощо.

З погляду психології управління й управлінської діяльності можна стверджувати, що лише в єдності певних індивідуально-особистісних характеристик керівник освітньої організації може здійснювати якісне виконання своїх обов'язків, успішну взаємодію з учасниками атестації, що впливатиме на об'єктивність встановлення кваліфікаційної категорії педагогічних працівників.

Відповідно до аналізу та систематизації всіх індивідуально-особистісних характеристик за своїм змістом, ми вважаємо за доречне виділити три основні групи, у залежності від ставлення керівників освітніх організацій до: виконання управлінської діяльності; учасників атестації; керівника самого до себе.

Група індивідуально-особистісних характеристик, пов'язаних зі ставленням керівників освітніх організацій до виконання управлінської діяльності, включає такі складові: усвідомлення ролі в діяльності атестації педагогічних працівників; творчий підхід до здійснення атестації; використання інноваційних форм і методів проведення атестації; «включеність у справу» тощо.

Група індивідуально-особистісних характеристик, які розкривають ставлення керівників освітніх організацій до учасників атестації, представлена такими складовими: створення атмосфери довіри; формування позитивних емоцій; урахування потреб та інтересів учасників атестації; забезпечення інформацією та ресурсами; надання підтримки та ін.

До індивідуально-особистісних характеристик, які відображають ставлення керівників освітніх організацій до самих себе, належать: відповідальний до себе, цілеспрямований, динамічний, енергійний, повний ентузіазму, спостережливий, гнучкий, далекоглядний, інноваційний, оригінальний.

Мета нашого дослідження полягала у визначенні рівня розвитку індивідуально-особистісних характеристик керівника освітньої організації.

Дослідження було проведено серед керівників освітніх організацій. У ньому взяли участь 148 осіб. Для проведення дослідження були використані методики: а) методика «Оцінка власного рівня прав» [4] – для вивчення індивідуально-особистісних характеристик, які пов'язані зі ставленням керівників освітніх організацій до виконання управлінської діяльності; б) методика «Діагностичні дослідження проблеми надання прав і делегування повноважень» [4] – для з'ясування індивідуально-особистісних характеристик, які пов'язані зі ставленням керівників

освітніх організацій до учасників атестації; в) методика «Наскільки ви творча особистість?» [4] – для дослідження індивідуально-особистісних характеристик, які пов'язані зі ставленням керівника освітньої організації до самого себе.

Отримані дані піддавались статистичному аналізу з наступною якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. Математична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 13.0.) [3].

Результати дослідження дали можливість визначити рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик керівника освітньої організації, а також виявити ряд проблем щодо управління атестацією педагогічних працівників.

А саме, в результаті вивчення ставлення керівників освітніх організацій до виконання управлінської

діяльності, аналіз даних, дає підстави стверджувати, що керівники освітніх організацій (53,4%) віддають перевагу складовим «значущість роботи» (62,2%) та «самовизначення» (44,6%), вказуючи на цінність професійно здійснювати управління атестацією педагогічних працівників, і впевненість у самостійному визначенні напрямку роботи та самостійному прийнятті управлінського рішення. Значно меншу частину складають керівники освітніх організацій (31,1%), які звертають увагу на складові «самодостатність» (45,3%) і «довіра» (16,9%), що відображають впевненість у професійній компетентності та організації спільної діяльності учасників атестації через прозору вчасну проінформованість і чітке виконання поставлених завдань. І лише 15,5% опитаних керівників освітніх організацій говорять про складову «особиста значущість», яка відображає певний ступінь впливу на учасників атестації своїм власним авторитетом і рівнем компетентності (див. табл. 1.).

Таблиця 1

*Аналіз розуміння керівниками освітніх організацій індивідуально-особистісних характеристик, які пов'язані зі ставленням до управлінської діяльності (в % від загальної кількості опитаних)*

№ з/п	Індивідуально-особистісні характеристики, пов'язані зі ставленням до управлінської діяльності	Кількість опитаних, у %
1.	Значущість роботи	62,2
2.	Самодостатність	45,3
3.	Самовизначення	44,6
4.	Довіра	16,9
5.	Особиста значущість	15,5

Далі проаналізуємо індивідуально-особистісні характеристики, пов'язані зі ставленням керівників освітніх організацій до учасників атестації.

На підставі аналізу даних, поданих у табл. 2., можна зробити висновок, що керівники освітніх організацій (54,1%), віддають перевагу складовим «забезпечення інформацією» (61,5%) і «забезпечення ресурсами» (46,6%), в яких розкривається вміння вчасно надавати інформацію учасникам атестації, вказавши на її значення, та зазначивши за допомогою яких ресурсів можливе її запровадження. Значно меншу частину складають керівники освітніх організацій (33,1%), які виділяють складові – «пробудження позитивних емоцій» (50,0%), «особистісна майстерність» (29,1%) і «створення

атмосфери довіри» (20,3%), в яких розкривається ефективне здійснення спільної діяльності учасників атестації через вміння керівників враховувати думки та професійні можливості кожного з них, використовуючи для цього різноманітні методи заохочення та схвалення. А складові «моделювання» (17,6%), «делегування повноваженнями» (15,5%), «організація команди» (12,2%), «забезпечення підтримки» (6,1%), використовують лише 12,8% керівників освітніх організацій.

Окрім того, було проведено дослідження щодо визначення індивідуально-особистісних характеристик, пов'язані зі ставлення керівників освітніх організацій до самого себе.

Таблиця 2

*Аналіз розуміння керівниками освітніх організацій індивідуально-особистісних характеристик, пов'язані зі ставленням до учасників атестації (в % від загальної кількості опитаних)*

№ з/п	Індивідуально-особистісні характеристики, які пов'язані зі ставленням до учасників атестації	Кількість опитаних, у %
1.	Забезпечення інформацією	61,5
2.	Пробудження позитивних емоцій	50,0
3.	Забезпечення ресурсами	46,6
4.	Особистісна майстерність	29,1
5.	Створення атмосфери довіри	20,3
6.	Моделювання	17,6
7.	Делегування повноваженнями	15,5
8.	Організація команди	12,2
9.	Забезпечення підтримки	6,1

За результатами дослідження було виявлено, що керівники освітніх організацій (52,0%), віддають перевагу складовим «включений в справу» (58,1%), «незалежний» (56,8%), «рішучий» (53,4%), «самовпевнений» (51,4%), «цілеспрямований» (46,6%), «відповідальний до себе» (43,9%), в яких розкривається рівень впевненості у професійній компетентності щодо даної діяльності і самостійному прийнятті управлінського рішення. Значно меншу частину складають керівники освітніх організацій (35,8%), які звертають увагу на складові «енергійний» (52,7%),

«спостережливий» (49,3%), «чуйний» (35,8%), «динамічний» (28,4%), «повний ентузіазму» (12,8%), що відображають ступінь ефективності спільної діяльності учасників атестації через вміння враховувати думки та пропозиції кожного з них. І лише 12,2% керівників освітніх організацій використовують такі складові, як «інноваційний» (16,2%), «винахідливий» (12,2%), «оригінальний» (10,8%), «відданий» (9,5%), «гнучкий» (7,4%), «далекоглядний» (4,1%), в яких проявляється вміння запроваджувати інноваційні підходи до управління атестацією, створивши для цього команду

однодумців на основі партнерства та рівноправності. Привертає увагу той факт, що складова «невимушений» (2,7%), «пильний» (2,0%), «відкритий» (1,4%),

«допитливий» (0,7%) є досить слабо виражені, а взагалі відсутні складові «невгамонний» і «вдвжний» (0,0%) (див. табл. 3.).

Таблиця 3

Аналіз розуміння керівниками освітніх організацій особистісних характеристик, пов'язаних зі ставленням керівника до самого себе (в % від загальної кількості опитаних)

№ з/п	Індивідуально-особистісні характеристики, які пов'язані зі ставленням керівника до самого себе	Кількість опитаних, у %
1	2	3
1.	Включений в справу	58,1
2.	Незалежний	56,8
3.	Рішучий	53,4
4.	Енергійний	52,7
5.	Самовпевнений	51,4
6.	Спостережливий	49,3
7.	Цілеспрямований	46,6
8.	Відповідальний до себе	43,9
9.	Чуйний	35,8
10.	Динамічний	28,4
11.	Інноваційний	16,2
12.	Повний ентузіазму	12,8
13.	Винахідливий	12,2
14.	Оригінальний	10,8
15.	Відданий	9,5
16.	Стійкий	8,1
17.	Гнучкий	7,4
18.	Далекоглядний	4,1
19.	Невимушений	2,7
20.	Пильний	2,0
21.	Відкритий	1,4
22.	Допитливий	0,7
23.	Невгамонний	0,0
24.	Вдвжний	0,0

Отримані дані відображають протилежні тенденції індивідуально-особистісних характеристик керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників.

Одна з них виявляється в тому, що більшість частин керівників освітніх організацій притаманні такі індивідуально-особистісні характеристики, як включеність у справу, незалежність та самовпевненість у професійній компетентності щодо даної діяльності та самостійного прийняття управлінського рішення. Важливими також є їх орієнтація на відповідальність до себе та цілеспрямованість на виконання своїх функціональних обов'язків. Як бачимо, ця тенденція в управлінській діяльності будується не на визначення перспективних, інноваційних підходів до управління атестацією педагогічних працівників, а чітке дотримання, насамперед, нормативних документів та здійснення вчасного контролю за результатами визначених завдань.

Інша тенденція відображає значно меншу частину керівників освітніх організацій, що вирізняються такими індивідуально-особистісними

характеристиками (енергійний, спостережливий, динамічний), які впливатимуть на ефективність спільної діяльності учасників атестації через вміння враховувати думки та пропозиції кожного з них. Не менш вагомими є інноваційність, винахідливість, оригінальність, далекоглядність, в яких проявляється готовність і вміння запроваджувати інноваційні підходи до управління атестацією, створивши для цього команду однодумців.

На наш погляд, ці дві зазначені тенденції повинні взаємодоповнювати одна одну, а не протистояти одна одній, оскільки керівники освітніх організацій під час управління атестацією педагогічних працівників повинні бути як відповідальними, цілеспрямованими у виконанні своїх функціональних обов'язків, так і оригінальними, далекоглядними, що дасть можливість визначати резерви та перспективи розвитку педагогічних працівників.

Таким чином, аналіз індивідуально-особистісних характеристик керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників виявив основні тенденції її розвитку, врахування яких доцільне в процесі спеціальної підготовки керівників.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Балл Г.О. Гуманізація загальної та професійної освіти як сприяння розвитку особистості // Психологічний ресурс простору вищої освіти: Збірник наукових праць / За ред. О. В. Винославської. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – С. 7–17.
2. Болтівець С.І. Ще раз про атестацію // Директор школи. – 2001. – № 44. – С. 1–8.
3. Бюль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем. / Юхим Бюль, Петер Ефель – СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2002. – 608 с.

4. Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2004. – 672 с.

5. Дзямко С.С. Атестація педагогічних кадрів як механізм управління якістю освіти // Управління школою. – 2003. – № 10. – С. 27–31.

6. Віаніс-Трофименко К.Б., Лисовенко Г.В. Обговорюємо новий проект Типового положення про атестацію педагогічних працівників // Управління школою. – 2003. – № 1. – С. 28.

7. Карамушка Л.М. Принцип гуманізації управління як один із провідних принципів освітнього

менеджменту // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5. – Число 4. – С. 41–60.

8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

9. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 215–227.

10. Кравченко Р.М. Атестація педагогічних працівників у системі контрольної-аналітичної діяльності // Освіта і управління. – 1999. – № 2. – С. 41–47.

11. Круцило О.А. Атестація педагогічних працівників (методичні рекомендації) // Управління школою. – 2004. – № 28. – С. 2–22.

12. Матвієнко П. Атестація як засіб моніторингу // Директор школи. – 2001. – № 44 – С. 6–8.

13. Молчанов С. Аттестация: современный поход // Народное образование. – 2000. – № 1. – С. 57–60.

14. Сівак С.С., Сівак О.О. Педагогічна атестація в школі. Методика психодіагностичного забезпечення. – Тернопіль: Підручники і посібники, 1997. – 16 с.

15. Симонов В.П., Иванова Т.П., Николаева В.С. Аттестация преподавателей на диагностической основе // Народное образование. – 2000. – № 4. – С. 23–27.

16. Типове положення про атестацію педагогічних працівників України зі змінами і доповненнями. Затверджено Наказом Міністерства освіти України від 1 грудня 1998 р. – № 419.

17. Якубіна Л. Атестація: сучасний підхід // Директор школи. – 2003. – № 44. – С. 1, 3–5; № 45 – С. 3.

Подано до редакції 23.04.07