

ІРИНА ПРОЦЕНКО

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ВЧИТЕЛІВ У СИСТЕМІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті на основі аналізу науково-педагогічної літератури обґрунтовано основні педагогічні умови професійної адаптації учителів в умовах реформи і модернізації загальноосвітньої школи та у процесі їх навчання упродовж життя, виробленні загальнодержавної системи управління професійною адаптацією вчителя, яка допоможе йому сформувати якості, необхідні для професійного становлення в нових умовах функціонування освітньої галузі. З'ясовано основні функції управління професійною адаптацією учителів у системі середньої освіти. Розроблено модель управління цим процесом.

**Ключові слова:** професійна адаптація, управління професійною адаптацією, загальноосвітній заклад, загальнодержавна система управління, функції професійної адаптації, модель управління адаптацією, учитель

**Постановка проблеми; її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні виклики суспільства вимагають нового рівня розуміння теорії й практики управління освітніми системами. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нових підходів, технологій та механізмів управління навчальним процесом.

Проблеми забезпечення ефективності управління освітніми закладами потребують необхідності, одночасно з досягненням основних цілей, що стоять перед організаціями, створення сприятливих умов для професійного становлення та розвитку особистості вчителя. Одним із найважливіших кроків у професійному становленні особистості вчителя є етап професійної адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій із проблеми.** Психологічні проблеми адаптації вчителів до роботи у школі в різних її аспектах вивчали С.Д.Максименко, І.Д.Бех, Н.П.Лукашевич, О.Г.Мороз, В.О.Сластьонін, Г.В.Єльнікова, О.Г.Солодухова, Н.О.Чайкіна, Дж.Брунер, та ін. Що ж до психологічних особливостей управління професійною адаптацією вчителів у нових соціально-економічних умовах, то вона не виступала раніше предметом спеціального дослідження.

**Мета статті** – обґрунтування основних психолого-педагогічних умов професійної адаптації вчителів в умовах реформи і модернізації загальноосвітньої школи та у процесі їх навчання упродовж життя, виробленні загальнодержавної системи управління професійною адаптацією вчителя, яка допоможе йому сформувати якості, необхідні для професійного становлення в нових умовах функціонування освітньої галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів.** Дослідники проблем управління розглядають функції управління виділяючи їх у дві групи: організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Організаційно-адміністративні умовно поділяються на загальні (формування мети, головних напрямків діяльності та перспектив розвитку колективу) та спеціальні (планово-економічні, кадрові та технологічно-управлінські дії). Соціально-психологічні – включають комунікативну, функції постановки мети та мобілізації, функцію психологічної підтримки (Дем'янчук, 2017).

Розглянемо структуру управління процесом професійної адаптації вчителів. Вона побудована як поєднання загальнотеоретичного підходу (з позиції теорії управління) і практично-орієнтованого розвиваючого підходу з позиції психології та педагогіки (рис. 1) (Дем'янчук, 2017).

Побудова такої моделі і розгляд її як динамічної, пов'язані, з необхідністю вирішення керівником *ключового протиріччя процесу професійної адаптації*, яке полягає у тому, що внаслідок неможливості миттєвого досягнення вчителем професійної майстерності, керівник вимушений вести підлеглих до неї поступовим створенням серій ситуацій неадаптованості у вигляді «маленьких проблем», вирішення яких поступово формує у вчителя майстерність.

Зміст самого терміну адаптації полягає у пристосуванні особистості до професії шляхом внутрішніх змін. Таким чином, внутрішні цілі керівника і вчителя частково взаємно суперечать, що виникає внаслідок відсутності у вчителя навичок управлінського мислення і невміння бачити кінцеву мету – професійну майстерність в її граничній повноті (у починаючих вчителів відсутнє цілісне розуміння змісту і складових професійної майстерності, яке приходить із досвідом).

Рисунок 1. круговою стрілкою демонструє нескінченність циклу просування вчителя до майстерності, в якому кожний крок виконується у відповідності із загальною управлінською технологією – постановка цілей, планування, прийняття рішень, організація і реалізація, контроль.

У наслідок варіативності ефекту управлінського впливу на цінності, поведження і професійні вміння вчителів, управлінський цикл є логічно-непередбачуваним і тому визначається ситуацією, станом особистості та іншими соціально-психологічними факторами. Саме з цієї причини ця алгоритмічна модель названа *динамічною*.

**Постановка цілей** – керування адаптацією полягає у прискоренні досягнення продуктивності, ефективності цінності, майстерності, готовності до нововведень, задоволеності; що позитивно включає особистість у систему міжособистісних відносин.



Рис. 1. Алгоритм управління процесом професійної адаптацією

До основних складових етапу постановки цілей можна віднести (Голота, 2018; Боднар, 2019): встановлення цілі – визначення бажаного, кінцевого результату і шляхів вирішення (уміння чітко ставити організаційні цілі, наявність далекоглядності тощо). Глобальна мета управління розвитку професійної адаптації вчителів полягає у реальному здійсненні ними психологічної структури діяльності, тобто досягнення стану, коли учитель самостійно ставить цілі, мотивує себе, знаходить способи дій, самонавчається, здійснює дії та досягає результату, контролює себе. Мета керівника зменшити період досягнення цього стану.

Наступна ціль – це підтримка стану саморозвитку, відкриття подальшої перспективи розвитку у напрямку майстерності в усіх професійно-значущих аспектах. Керівник спостерігає за особистістю співробітника.

Перш ніж починати впливати на підлеглого, слід здійснити аналіз деяких параметрів, пов'язаних із його поведінкою. По-перше, необхідний аналіз передумов, тобто того, що спонукує вчителя діяти тим чи іншим способом.

По-друге, аналіз власної поведінки співробітника (особливості його зміни у залежності від різних умов, наявність стереотипності у поведінці чи навпаки – відсутності стереотипності, наскільки стабільні прояви особливостей поведінки співробітника). По-третє, аналіз наслідків поведінки співробітника.

**Планування** – система заздалегідь прийнятих рішень, сутність якої дозволяє узгодити індивідуальні зусилля працівників для досягнення цілей, спрогнозувати заходи сприятливі підвищенню професійної адаптації, встановленню бажаних кінцевих результатів відносно адаптованості працівника, складання індивідуальних програм розвитку і основних моментів досягнення цілей адаптантом (формування цінностей, уведення у курс справи, постановка завдань у часі). Планування, у відповідності з стратегією ліквідації уразливих місць, – це встановлення порядку дій, такі дії: *прогнозувати* – передбачити та встановити куди веде обраний курс; *розвинути стратегії* – вирішити, як і коли досягти мети; *скласти програму* – встановити пріоритети, послідовність і тимчасові інтервали кроків; *встановити процедури* – стандартизувати методи, виділити ресурси; *сформулювати лінію поведінки* – прийняти постійно діючі рішення по важливим, що часто зустрічаються, питанням (Голота, 2018; Боднар, 2019; Міщенко, 2019).

Саме цей етап є вирішальним для ефективного управління професійною адаптацією, що може бути ситуаційним при змінних умовах, або перспективним, що базується на виявленні та випередженні тенденції до змін. Після проведеного аналізу керівник зможе спланувати адекватні заходи впливу на поведінку співробітника.

**Прийняття рішень** – динамічне прийняття рішень про адаптаційне навантаження. До складових прийняття рішень відноситься – виявлення думок, аналіз ситуації, оцінка рішень і ситуації, генерування ідей.

При виборі альтернативи, на нашу думку, слід вибирати ту, яка має найбільшу інтегральну користь (Голота, 2018; Шалівська, 2020).

Щоб працівник не відчував перевантаження, його треба ситуативно розвантажувати, а як тільки відбувається стабілізація, повинно відбуватися «довантаження» змінами (вимоги більш високої майстерності, ситуаційне рішення). Розглядаючи класифікацію прийняття рішень слід наголосити, що найбільш доцільними для управління професійною адаптацією будуть прийняття рішень, які базуються на психологічному критерії та включають інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні, по признаку змісту – забороняючи, дозволяючи, конструктивні рішення (Міщенко, 2019).

**Організація і реалізація** – включає у себе побудову роботи для ефективного і оптимального досягнення мети професійної адаптації вчителя. Так, організація і реалізація передбачає *встановлення організаційної структури; описання взаємовідносин, мета якого* – визначення ліній зв'язку для полегшення координації взаємодії між працівниками; *робот з кадрами; орієнтування; навчання; розвиток*. Здійснювати підтримку, зворотній зв'язок у вигляді співбесід, індивідуальних звітів про поточні і можливі проблеми та труднощі (Ачкан, 2018).

Керівник може використовувати стратегію формування всіх компонентів структури діяльності працівників, які є загальновідомими з теорії менеджменту (Шалівська, 2020).

**Контроль** – функція, що виявляється при виконанні умов ефективною професійною адаптації у необхідності забезпечення просування по цілям, погоджуючи установки, умови здійснення через спілкування, систему повідомлень; вимір результатів за допомогою методів спостереження, анкетування тощо, за результатами контролю уточнити мету і плани подальшої професійної адаптації.

Здійснення функції контролю передбачає – забезпечення просування по цілям відповідно до плану. Серед складових функції управління до контролю можна віднести: *встановлення системи повідомлень; створення стандартів виконання; вимір результатів; початок корегуального аналізу та дії –; оцінювання* (Кільова, 2012).

Контроль повинен полягати у порівнянні наявного рівня досягнень з цільовим. Керівник використовує розподілений контроль. Проблема керівника у динамічному ініціюванні цього процесу, порівнянні реальної поведінки з цілями й цінностями організації та граничними рівнями професійної майстерності. Оцінні судження можуть зруйнувати процес розвитку, тому потрібна просто підтримка; визначення для тих вчителів, хто адаптується, декількох ключових моментів (факторів), найбільш важливих для індивідуальної адаптації і професійного розвитку, та заохочення і винагородження за сприяння ним; розділити вчителів на три групи і сконцентруватися на останній для прискорення переходу з третьої – ті, хто не одержує конкретних результатів без постійного контролю і підтримки (постійного зворотного зв'язку); до другої – ті, хто потребує періодичної підтримки і контролю для одержання результатів; та першої – ті, хто самостійно одержує ефективні результати без постійного контролю керівника.

**Висновки.** Таким чином, окреслений алгоритм загальних рис, зображує соціально-психологічний рівень керування процесом особистісної професійної адаптації вчителів і розкриває можливості у дослідженні системи особистісних факторів прискорення адаптаційних процесів, з одного боку, та дослідженні шляхів розвитку інструментальних можливостей впливу керівника на процеси адаптації через розширення його загального репертуару стилів, навичок взаємодій, технологій навчання вчителів. Використання моделі полягає у тиску на латентні змінні з метою оптимізації процесу і підвищення рівня професійної адаптації учителів.

Використаний погляд на проблему передбачає вивчення та відокремлення ключових факторів, системи чинників, які впливають на динаміку циклу управління професійною адаптацією та підвищують або знижують імовірність його ефективності. На статичному рівні передбачається вивчення факторів, які модулюють рівень успішності динаміки управління, тому умови та чинники ефективного управління професійною адаптацією вчителів підлягають окремій оптимізації як фонові для індивідуальних взаємодій керівника з підлеглими.

#### Список використаних джерел

- Ачкан, В. (2018). Професійна адаптація як складова формування готовності майбутніх вчителів математики до інноваційної педагогічної діяльності. В кн. *Актуальні питання природничо-математичної освіти*: зб. наук. пр. (№ 1, С. 133-140). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка.
- Боднар, О. (2019). Управління адаптацією молодого педагога у закладі загальної середньої освіти. В кн. *Післядипломна освіта Дніпропетровщини: історія та виклики сьогодення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (17 груд. 2019 року, м. Дніпро) / за ред. В. В. Сиченка, К. М. Романенко (С. 31-34). Дніпро.
- Голота, Н. (2018). Професійний розвиток сучасних вчителів в умовах суспільних трансформацій. В кн. *Управління соціально-економічними трансформаціями у сучасному місті*: тези наук.-практ. інтернет-конф., (27 лютого 2018 р.) (С. 25-29). Київ: КУБГ.
- Гриньова, В. *Професійна адаптація вчителів-початківців до роботи в школах Японії*. Взято з [https://www.researchgate.net/publication/339103441\\_PROFESIINA\\_ADAPTACIA\\_VCITELIV-ROCATKIVCIV\\_DO\\_ROBOTI\\_V\\_SKOLAH\\_APONII](https://www.researchgate.net/publication/339103441_PROFESIINA_ADAPTACIA_VCITELIV-ROCATKIVCIV_DO_ROBOTI_V_SKOLAH_APONII)
- Дем'янчук, О. (2017). Педагогічні умови формування гностичних умінь молодих педагогів у процесі професійної діяльності. В кн. О. В. Пастовенського (Ред.), *Розвиток професійної компетентності педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти регіону*: зб. матеріалів конф. (С. 46-61). Житомир.
- Кільова, Г. (2012). Методологічні аспекти проблеми управління професійною адаптацією в загальноосвітньому навчальному закладі. *Теорія та методика управління освітою*, 8. Взято з [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_8/7.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/7.pdf)
- Лисенко, Л. (2011). До проблеми удосконалення професійної підготовки вчителя фізичної культури. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*, 10, 492-495.
- Лученко, О. (2015). Становлення і розвиток системи професійної адаптації вчителів-початківців як частини підготовки на робочому місці в Японії. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, III(34), 69.
- Міщенко, В. Особливості професійної адаптації молодих спеціалістів. В кн. *Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти*: зб. наук. пр. Суми: КЗ СОШПО. Взято з <https://sites.google.com/view/professional-education-kaf/діяльність>
- Шалівська, Ю. (2020). Проблема професійної адаптації молодих педагогів у наукових дослідженнях. *Інноватика у вихованні*, 11, 2. Взято з 225-Текст%20статті-1117-1-10-20200603.pdf

#### References

- Achkan, V. (2018). Profesiina adaptatsiia yak skladova formuvannia hotovnosti maibutnikh vchyteliv matematyky do innovatsiinoi pedahohichnoi diialnosti [Professional adaptation as a component of forming the readiness of future mathematics teachers for innovative pedagogical activities]. In *Aktualni pytannia pryrodnycho-matematychnoi osvity [Current issues of natural and mathematical education]*: zb. nauk. pr. (No 1, pp. 133-140). Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka [in Ukrainian].
- Bodnar, O. (2019). Upravlinnia adaptatsiieiu molodoho pedahoha u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Management of adaptation of a young teacher in a secondary school]. In V. V. Sychenka, K. M. Romanenko (Eds.), *Pisliadyplomna osvita Dnipropetrovshchyny: istoriia ta vyklyky sohodennia [Postgraduate education in Dnipropetrovsk region: history and challenges of today]*: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnarodnoiu uchastiu (17 hrud. 2019 roku, m. Dnipro) (pp. 31-34). Dnipro [in Ukrainian].
- Holota, N. (2018). Profesiinyi rozvytok suchasnykh vchyteliv v umovakh suspilnykh transformatsii [Professional development of modern teachers in the conditions of social transformations]. In *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiiamy u suchasnomu misti [Management of socio-economic transformations in the modern city]*: tezy nauk.-prakt. internet-konf., (27 liutoho 2018 r.) (pp. 25-29). Kyiv: KUBH [in Ukrainian].
- Hrynova, V. *Profesiina adaptatsiia vchyteliv-pochatkivtsiv do roboty v shkolakh Yaponii [Professional adaptation of beginning teachers to work in Japanese schools]*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339103441\\_PROFESIINA\\_ADAPTACIA\\_VCITELIV-ROCATKIVCIV\\_DO\\_ROBOTI\\_V\\_SKOLAH\\_APONII](https://www.researchgate.net/publication/339103441_PROFESIINA_ADAPTACIA_VCITELIV-ROCATKIVCIV_DO_ROBOTI_V_SKOLAH_APONII) [in Ukrainian].
- Dem'ianchuk, O. (2017). Pedahohichni umovy formuvannia hnostychnykh umin molodykh pedahohiv u protsesi profesiinoi diialnosti [Pedagogical conditions of formation of gnostic skills of young teachers in the process of professional activity]. In O. V. Pastovenskoho (Ed.), *Rozvytok profesiinoi kompetentnosti pedahohiv u systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity rehionu [Development of professional competence of teachers in the system of postgraduate pedagogical education of the region]*: zb. materialiv konf. (pp. 46-61). Zhytomyr [in Ukrainian].
- Kilova, H. (2012). Metodolohichni aspekty problemy upravlinnia profesiinoiu adaptatsiieiu v zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi [Methodological aspects of the problem of vocational adaptation management in a secondary school]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu [Theory and methods of education management]*, 8. Retrieved from [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_8/7.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/7.pdf) [in Ukrainian].

- Lysenko, L. (2011). Do problemy udoskonalennia profesiinoi pidhotovky vchytelia fizychnoi kultury [On the problem of improving the professional training of physical education teachers]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Dragomanova [Scientific journal of NPU named after MP Dragomanov]*, 10, 492-495 [in Ukrainian].
- Luchenko, O. (2015). Stanovlennia i rozvytok systemy profesiinoi adaptatsii vchyteliv-pochatkivtsiv yak chastyny pidhotovky na robochomu misti v Yaponii [Formation and development of the system of professional adaptation of beginning teachers as part of on-the-job training in Japan]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, III(34), 69 [in Ukrainian].
- Mishchenko, V. Osoblyvosti profesiinoi adaptatsii molodykh spetsialistiv [Peculiarities of professional adaptation of young specialists]. In *Innovatsiini tekhnolohii rozvytku osobystisno-profesiinoi kompetentnosti pedahohiv v umovakh pislidyplomnoi osvity [Innovative technologies for the development of personal and professional competence of teachers in postgraduate education]: zb. nauk. pr. Sumy: KZ SOIPPO*. Retrieved from <https://sites.google.com/view/professional-education-kaf/diialnist-> [in Ukrainian].
- Shalivska, Yu. (2020). Problema profesiinoi adaptatsii molodykh pedahohiv u naukovykh doslidzhenniakh [The problem of professional adaptation of young teachers in scientific research]. *Innovatyka u vykhovanni [Innovation in education]*, 11, 2. Retrieved from 225-Tekst%20statti-1117-1-10-20200603.pdf [in Ukrainian].

#### **PROTSENKO I.**

Sumy State Pedagogical University named after AS Makarenko, Ukraine

#### **MANAGEMENT OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF TEACHERS IN THE SYSTEM OF SECONDARY EDUCATION**

The article, based on the analysis of scientific and pedagogical literature, substantiates the basic pedagogical conditions of professional adaptation of teachers in the reform and modernization of secondary school and in the process of their lifelong learning, development of a national management system for professional adaptation of teachers. new conditions for the functioning of the educational sector. It is established that the teacher's advancement to mastery is an endless cycle in which each step is performed in accordance with the general management technology - setting goals for adaptation management is to accelerate the achievement of productivity, value for money, skill, readiness for innovation, satisfaction; positively includes the individual in the system of interpersonal relations, planning - a system of pre-determined decisions, the essence of which allows to coordinate individual efforts of employees to achieve goals, predict measures to improve professional adaptation, establish the desired end results in terms of employee adaptation goals by the adapter (formation of values, introduction to the course of the case, setting tasks in time), decision-making - dynamic decision-making on the adaptive load.

The components of decision-making include - identifying opinions, analyzing the situation, evaluating decisions and situations, generating ideas, organization and implementation - includes building work to effectively and optimally achieve the goal of professional adaptation of teachers, control - a function manifested in effective professional conditions adaptation in the need to ensure the advancement of goals. It is revealed that the problem of ensuring the effectiveness of management of educational institutions requires the need, simultaneously with the achievement of the main goals of organizations, to create favorable conditions for professional development and development of the teacher's personality. One of the most important steps in the professional development of a teacher's personality is the stage of professional adaptation.

The main functions of management of professional adaptation of teachers in the system of secondary education are clarified. A model for managing this process has been developed.

**Key words:** *professional adaptation, management of professional adaptation, general educational institution, national management system, functions of professional adaptation, model of management of adaptation, teacher*

Стаття надійшла до редакції 07.10.2020 р.