

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ  
ЯК ФОРМА ПІДГОТОВКИ КОЛЕКТИВУ НАВЧАЛЬНОГО  
КОМПЛЕКСУ “КОЛЕДЖ – АКАДЕМІЯ” ДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ  
КОМПЛЕКСОМ**

*У статті розкрито зміст психолого-педагогічних тренінгів, які спрямовані на позитивні зміни в системі управління навчальним комплексом. Протягом тренінгових занять вирішувались такі завдання: мотивація співробітників навчального комплексу до професійної діяльності, зокрема на досягнення високої якості освітніх послуг у навчальному комплексі; узгодження цілей навчального комплексу “коледж – академія” як єдиного освітнього закладу із цінностями й професійними інтересами співробітників; навчання учасників експериментальної групи з розвитку організаційної культури в навчальному комплексі.*

**Ключові слова:** тренінг, психолого-педагогічний тренінг.

Зміни, які відбуваються у ХХІ ст. у сфері освіти, поява нових постіндустріальних професійних технологій, розвиток і вдосконалення інформаційного забезпечення освітньої діяльності зумовлюють значні зміни у змісті управлінської праці. Сьогодні для того, щоб ефективно працювати на ринку освітніх послуг, успішно здійснювати керівництво освітньою організацією, недостатньо бути лише грамотним фахівцем і гарним керівником, потрібен максимальний розвиток і вдосконалення багатьох його якостей, насамперед лідерських. Ефективне лідерство, прагнення до інновацій, творчість у всіх сферах освітньої діяльності стають необхідними елементами практики управління.

Тому активізацію людських ресурсів розглядають як найважливішу умову ефективності, а її результати – виражають у критеріях, заснованих на ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей освітньої організації. Сучасні керівники навчальних закладів визнають, що в практичному плані це пов'язано з істотним розширенням масштабів навчання персоналу в усьому різноманітті його форм і методів, які спрямовані на створення умов для повнішого виявлення можливостей і здатностей працівників з подальшим їхнім розвитком.

Одним з найефективніших інтерактивних методів для навчання персоналу, як в Україні, так і за кордоном може бути визнаний тренінг.

Зазначимо, що для розробки соціально-психологічних тренінгів ми користувалися спеціалізованою літературою (О. Горбушина, Г. Моніна, В. Пузіков), у якій відображено особливості конструювання тренінгів та специфіку їх проведення.

Відзначимо, що сьогодні існують різні тренінгові програми, серед яких особливою популярністю користуються тренінги: впевненості в собі, переговорів, продаж, формування команди, безконфліктної поведінки. У їхній основі –

соціально-психологічний тренінг. Також необхідно врахувати, що сам по собі тренінг є найефективнішою технологією з навчання конкретних навичок і вмінь.

Психолого-педагогічні тренінги для покращення системи управління якістю освітніх послуг у навчальному комплексі “коледж-академія” були представлені у трьох серіях і спрямовані на позитивні зміни, насамперед, у мотиваційно-ціннісному критерії.

*Мета статті* – розкриття змісту психолого-педагогічних тренінгів як форми підготовки колективу навчального комплексу “коледж – академія” до впровадження організаційно-педагогічних умов управління комплексом.

Основну увагу при проведенні тренінгу ми приділяли згуртованості членів експериментальної групи. Саме тому вони більш вільно почували себе, починали навчатися ефективніше. Важливим моментом є підготовка програми тренінгу й аналітичних матеріалів: докладної робочої програми, інструкцій і повідомлень, питань для експериментальної групи.

Так, перша серія тренінгових занять була спрямована на мотивацію до професійної діяльності, зокрема на досягнення високої якості освітніх послуг у навчальному комплексі.

Для оптимального проведення заняття ми поділили експериментальну групу на невеликі за розміром підгрупи – 12 осіб, намагаючись зібрати респондентів, які зустрічалися раніше і працювали в навчальному комплексі “коледж – академія” разом.

Цілі проведення тренінгу такі:

- розвиток персоналу й поліпшення його керованості;
- формування прихильності до навчального комплексу “коледж – академія” на основі професійних інтересів співробітників.

Відзначимо, що робота з досягнення цілей, реалізованих у межах тренінгової роботи з учасниками експериментальної групи, велася відповідно до регламентувальних документів (положень, інструкцій тощо), офіційно затверджених на рівні вищого керівництва. Офіційно затверджені регламенти забезпечують високу надійність досягнення заданих результатів соціально-психологічного тренінгу.

Розробці змістовної частини тренінгу ми враховували, що в управлінській науці існує така типологія мотивації: інструментальна, професійна, патріотична, хазяйська, люмпенізована. Сутність інструментальної мотивації ми розуміємо так: співробітник цінує роботу лише як джерело матеріальних благ, і головним стимулювальним чинником є заробіток; професійна мотивація – співробітникові важливий зміст роботи, можливість виявити себе, самореалізуватися як фахівцеві; патріотична заснована на переконанні працівника у своїй необхідності організації, він найбільше цінує результативність спільної справи й колективне визнання свого успіху; хазяйська – виражається в тому, що співробітник добровільно бере на себе повну відповідальність за виконувану роботу; люмпенізована – властива працівникові зі слабким прагненням до ефективної праці, у нього низька кваліфікація й немає бажання її підвищувати. Співробітник з люмпенізованою мотивацією намагається уни-

кати будь-якої діяльності, пов'язаної з особистою відповідальністю, не виявляє ініціативи й негативно ставиться до активності інших.

Розглянемо докладніше змістовну частину тренінгу, присвяченого мотивації до професійної діяльності, яку ми розділили на чотири стадії.

Перша стадія – “Контакт групи” – є дуже важливою, тому що саме в цей момент устанавлюється довірчий контакт. Ця стадія триває від декількох хвилин до години. Наприклад, коли учасники вітаються й відразу переходять до прийняття рішень, то перша стадія контакту дуже коротка, але іноді учасники довго обговорюють різні теми й тільки після цього переходять до ділового спілкування.

Друга стадія – “Орієнтація в групі”: учасники повинні зосередитися на проблемі, зорієнтувати інших співрозмовників у своєму розумінні й баченні проблеми. У нашому тренінгу ми запропонували для обговорення тему професійної мотивації. Кожний з учасників повинен був висловити свою думку із цього приводу. Відзначимо, що ця стадія дуже важлива, але іноді її пропускають, вважаючи, що всі учасники розуміють ситуацію однаково. У результаті учасники групи відразу пропонують прийняття рішення, а деякі не розуміють, чому саме так, а не інакше. У такому разі затягаються й іноді неможливо домовитися зі співрозмовником, оскільки він починає сприймати цю ситуацію як тиск. Після того, як усі висловлюють свою думку стосовно мотивації до професійної діяльності, ці твердження записуються на фліпчарті по черзі.

Третя стадія тренінгу – “Пошук спільного рішення” – основний акцент робиться на спільності рішення, тобто члени групи повинні дійти єдиного рішення, аргументувати свої твердження й вислухати аргументи інших учасників. Учасники дійшли думки про те, що заробітна плата є важливою складовою мотивації, однак провідним мотиватором визнали інтерес до професії викладача. Оскільки викладацька діяльність у навчальному комплексі “коледж – академія” передбачає відповідність певним стандартам якості, ми ставили учасникам експериментальної групи такі запитання:

1. За якими стандартами працюють фахівці Вашої кафедри (циклової комісії)?
2. Як можна довідатися, чи працює викладач згідно з освітнім стандартом?
3. Чи потрібні взагалі стандарти якості в освіті?
4. Чи є спеціальності у Вашому навчальному комплексі, на які стандарти ще не розроблені?
5. Чи існує проблема у вивченні викладачами стандартів якості й введенні навчальних програм у відповідність із ними?
6. Чи існують підручники й навчальні посібники дисциплін, які Ви викладаєте, але які не відповідають основним вимогам стандарту?
7. Що необхідно зробити для того, щоб компетенції студентів відповідали тим освітнім стандартам, за якими працює кафедра (циклова комісія)?
8. Охарактеризуйте різницю в освітніх стандартах на рівні “молодший спеціаліст” і “бакалавр”.

На четвертій стадії – “Прийняття рішення” – учасникам тренінгу слід прийняти певні рішення. Саме ця стадія підкреслює значущість прийнятого рішення.

У межах подібних тренінгів учасники експериментальної групи вчилися переосмислювати старі підходи до вирішення проблем і перетворювати їх, передбачити зміни в системі освіти, здобувати з них уроки.

Другий тренінг був спрямований на узгодження цілей навчального комплексу “коледж – академія” як єдиного освітнього закладу із цінностями й професійними інтересами співробітників:

– стадія “Орієнтація в групі”, обговорення питань:

1. Що таке цільове управління?

2. Як найкраще формулювати цілі навчального комплексу у звітній документації?

3. Які є кількісні індикатори в професійній діяльності викладачів навчального комплексу “коледж – академія”?

– стадія “Пошук спільного рішення”:

1. Якими повинні бути основні цілі навчального комплексу “коледж – академія”?

2. Якими можуть бути критерії виконання конкретних дій співробітників навчального комплексу “коледж – академія”, які приведуть до поліпшення кількісних показників?

– стадія “Прийняття рішення”:

1. Сформулюйте сутність інтеграційної функції й конкретні дії співробітників комплексу “коледж – академія” на прикладі традиційних посадових інструкцій.

2. Проаналізуйте процеси змін, спричинених інтеграційною функцією в управлінні навчальним комплексом.

3. Визначте рейтинг результативності роботи викладачів коледжу й академії з урахуванням наявних рейтингів у системі освіти (наприклад рейтингової системи оцінювання якості педагогічної діяльності викладачів, що міститься в публікації І. Зварич “Критерії оцінювання педагогічної діяльності викладачів у вищих навчальних закладах освіти”) [1, с. 23–26]).

Третій тренінг був спрямований на навчання учасників експериментальної групи з розвитку організаційної культури в навчальному комплексі.

Вступна бесіда містила таку інформацію:

1. Сучасні підходи до управління організаціями ґрунтуються на тому, що людські ресурси, особливо кадри вищої кваліфікації, розглядають як ключовий чинник, який визначає ефективність використання решти ресурсів. Яка думка кожного учасника тренінгу щодо цього?

2. Як свідчить досвід найуспішніших вітчизняних навчальних закладів, інвестиції в розвиток співробітників, створення умов для професійного зростання й підвищення їх професійного потенціалу дають у 2–3 рази вищу віддачу, ніж засоби, спрямовані на вирішення господарських завдань. Яка думка кожного учасника тренінгу щодо цього пункту?

3. Серйозною проблемою для багатьох освітніх структур (академій, університетів) є втримання кадрів вищої кваліфікації, які пройшли навчання в аспірантурі й докторантурі. Фінансуючи навчання персоналу, керівництво освітньої організації тим самим збільшує вартість найважливішого свого капіталу – кадрів вищої кваліфікації. Що Ви думаєте із цього приводу?

4. Деякі освітні організації, витративши час і гроші на навчання кадрів вищої кваліфікації, через певний час її втрачають, оскільки їх запрошують інші організації. Заощаджуючи на навчанні кадрів вищої кваліфікації, ці установи готові платити вищу зарплату (доплачувати премії), надавати кращі умови роботи, а також більші можливості для професійного й кар'єрного зростання. Чи траплялись подібні випадки у Вашій організації?

Стадія “Пошук спільного рішення”:

1. Чи може бути розроблена й упроваджена система юридичних заходів, спрямованих на закріплення й утримання в навчальному комплексі кадрів вищої кваліфікації?

2. Які організаційні й морально-психологічні заходи можуть утримати в навчальному комплексі “коледж – академія” кадри вищої кваліфікації?

Стадія “Прийняття рішення”:

1. Розробити спеціальні програми, що забезпечують кадрам вищої кваліфікації ширші можливості розвитку кар'єри після проходження навчання.

2. Розробити спеціальні заходи, спрямовані на закріплення в навчальному комплексі кадрів вищої кваліфікації.

Також ми запропонували учасникам висловитися з приводу таких ключових елементів:

1. Що найбільше цінують студенти і їх батьки як клієнти освітніх послуг?

2. Які чинники визначатимуть тенденції освіти в найближчі п'ять–десять років?

3. Яких співробітників необхідно залучати до виконання відповідальних рішень для того, щоб навчальний комплекс досягнув своїх цілей?

4. За якими ознаками можна довідатися, що настав час узяти на озброєння нову маркетингову технологію у сфері освітніх послуг?

**Висновки.** Слід зауважити, що навчання учасників експериментальної групи тільки тоді дає гарантовано високі результати, коли вся організація роботи з їхньої професійної підготовки, підвищення кваліфікації, розвитку здійснюється на основі регламенту й умов, зафіксованих у відповідних документах. В іншому разі підготовка й проведення кожного чергового тренінгу, кожної нової навчальної програми буде вирішуватися як нове завдання, і звичайним явищем стануть збої й накладки, що погано позначатимуться на результатах підготовки колективу навчального комплексу “коледж – академія” до управління комплексом.

**Список використаної літератури**

1. Зварич І. Критерії оцінювання педагогічної діяльності викладачів у вищих навчальних закладах освіти / І. Зварич // Молодь і ринок. – 2010 – №5 (64). – С. 21–29.

*Стаття надійшла до редакції 23.01.2014.*

**Жидких Т.Н. Психолого-педагогический тренинг как форма подготовки коллектива учебного комплекса “колледж – академия” к внедрению организационно-педагогических условий управления комплексом**

*В статье раскрывается содержание психолого-педагогических тренингов, направленных на положительные изменения в системе управления учебным комплексом. На протяжении тренинговых занятий решались следующие задачи: мотивация сотрудников учебного комплекса к профессиональной деятельности, в частности на достижение высокого качества образовательных услуг в учебном комплексе; согласование целей учебного комплекса “колледж – академия” как единого учебного заведения с ценностями и профессиональными интересами сотрудников; обучение участников экспериментальной группы по развитию организационной культуры в учебном комплексе.*

**Ключевые слова:** тренинг, психолого-педагогический тренинг.

**Zhidkih T. Psychological-pedagogical training and the introduction of the organizational-pedagogical conditions of the complex management into the “college-academia” educational complex**

*What is under analysis in the research paper is the content of psychological-pedagogical trainings. They are considered as a form of training of the “college-academia” educational complex staff, who are going to face the introduction of organizational-pedagogical conditions to the complex management.*

*There are different training programmes these days. Among them self-confidence trainings, negotiations trainings, selling trainings, team-formation trainings and conflict-free conduct trainings are the most popular ones. Social-pedagogical training forms the basis of them. We also need to take the following fact into account: training itself is the most effective technology of specific knowledge and skills teaching.*

*Thus, the psychological-pedagogical trainings were represented in three ranges and were aimed at positive changes, primarily in the motivation-and-value criterion.*

*The first range of trainings was aimed at the motivation of the professional activity, the achievement of high quality of educational services in particular.*

*The goals, which we set while working out and conducting the training are the following:*

- The staff development and the improvement of their management;*
- The formation of the sympathy to the educational complex “college-academia” on the basis of the employees’ professional interests.*

*The second training was aimed at the coordination of the goals of the educational complex “college-academia” as a single educational institution with certain values and professional interests of the staff.*

*The content of the training was in the solution of the following issues:*

- 1. What is purpose-oriented management?*
- 2. What should be the main goals for the educational complex “college-academia”?*
- 3. What may be the criteria of the accomplishment of the staff’s certain acts, leading to the improvement of the quantitative indexes?*

*The third training was aimed at the teaching the participants of the experimental group the development of organizational culture in the educational complex. The work of the group was oriented at revealing the meaning of the following key elements of this issue:*

- 1. What do students and their parents appreciate most as the receivers of the educational services?*
- 2. What factors will determine the tendencies in education within next 5–10 years?*
- 3. What kind of employees should be involved in making responsible decisions for the educational complex to achieve its goals?*

**Key words:** training, psychological-pedagogical training.