

DOI <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2021-25-2-99-112>

УДК 37.018.3:37.013.42 (0.053.8)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4413-1243>

Жанна Петрочко,
доктор педагогічних наук, професор,
Київський університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-9005-2386>

Лариса Пестушкова,
аспірантка,
Інститут проблем виховання НАПН України,
м. Київ

ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ІНТЕРНАТНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ЗМІН У ПРОЦЕСІ ДЕІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті розкрито особливості реформування системи закладів інституційного догляду та виховання дітей в Україні, а також проблему опору змінам, обумовленим деінституціалізацією.

Мета статті – за результатами оцінки кадрового потенціалу інтернатних закладів розкрити особливості та етапи їх підготовки до змін в процесі деінституціалізації.

У статті представлено дані, отримані за результатами проєкту на замовлення Міністерства соціальної політики України за підтримки Світового банку «Реформування закладів інституційного догляду та виховання дітей в Тернопільській області» (2019-2021 роки). Для досягнення мети використано теоретичні методи (аналіз, синтез і систематизація, порівняння, узагальнення), вивчення нормативних документів щодо деінституціалізації, емпіричні методи. До дослідження залучено педагогічних працівників із двох закладів інституційного догляду та виховання дітей Тернопільської області: Тербовлянського НВК (нині – Тербовлянський профільний ліцей) та Бережанської загальноосвітньої школи-інтернату з поглибленим вивченням трудового виховання (нині – Бережанський ліцей). Визначено склад, здійснено характеристику готовності до навчання та змін педагогічних працівників цих двох інтернатних закладів.

Враховуючи результати оцінки кадрового потенціалу інтернатних закладів, побудовано стратегію і тактику підготовки персоналу таких закладів до змін в умовах деінституціалізації. Виокремлено й схарактеризовано три етапи навчання: початковий, основний, завершальний. Означено особливості впровадження міждисциплінарного та інтегрованого підходів у процесі навчання.

Визначено напрями співпраці із інститутами післядипломної освіти для проведення навчання на постійній основі. Виявлено труднощі організації та здійснення навчальної діяльності працівників інтернатних закладів та основні очікувані результати їх навчання.

Ключові слова: деінституціалізація, реформа інтернатних закладів, педагогічні працівники, опір змінам, навчання персоналу.

© **Жанна Петрочко, Лариса Пестушкова, 2021**

Вступ. Суттєвою перешкодою реформування системи інтернатних закладів є недостатній рівень кваліфікації та мотивації працівників соціальної сфери, задіяних у цьому процесі, їхня низька підготовленість до виконання завдань деінституціалізації (далі – ДІ). У

зв'язку з цим, все більшої ваги і значущості набуває комплексне навчання фахівців, залучених до реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, зміна їхнього ставлення до реформи ДІ [9]. Це завдання відображено також в Національній стратегії реформування системи закладів інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки і Плані реалізації її II етапу, згідно з якими на сучасному етапі важливо розбудувати систему навчання з питань ДІ, захисту дитини, розвитку соціальних послуг [6].

Особливості здійснення деінституціалізації, в т. ч. проблема опору процесу реформування відображені також у наукових публікаціях останніх років. Зокрема, Г. Слозанська, Н. Горішна розкрили специфіку ДІ в Україні на сучасному етапі [10]; Н. Гордієнко у своїх статтях акцентувала увагу на негативній позиції педагогічних працівників, представників інтернатних закладів щодо їх трансформації [2; 3].

У наукових статтях акцентується на важливості проблеми професійної компетентності спеціалістів у процесі реформ. Про це зазначає А. Декал, яка вказує на важливість навчання та підвищення професійної компетентності спеціалістів у процесі реформування системи інституційного догляду та виховання дітей [4, с. 102]. Значення постійного підвищення кваліфікації фахівців із деінституціалізації підкреслює Е. Острович [8, с. 38].

На жаль, в Україні на різних рівнях реалізації державної політики виявлено опір ДІ, нерозуміння її мети, має місце залякування суспільства негативними наслідками цього процесу. Водночас, на нашу думку, особливого вивчення потребує питання підготовки персоналу інтернатних закладів до змін у процесі і за результатами реформування системи інституційного догляду та виховання дітей.

Мета статті: за результати оцінки кадрового потенціалу інтернатних закладів розкрити особливості та етапи їх підготовки до змін в процесі деінституціалізації.

Методи дослідження. Для досягнення мети статті використано теоретичні методи (аналіз, синтез, систематизація, порівняння, узагальнення), вивчення нормативних документів щодо деінституціалізації, а також емпіричні методи дослідження – опитування (анкетування, тестування), включене спостереження, експертна оцінка. Висновки зроблено також за допомогою методу професійної рефлексії.

У статті представлено дані, отримані за результатами проєкту на замовлення Міністерства соціальної політики України за підтримки Світового банку (далі – Проєкт) «Модернізація системи соціальної підтримки населення України (Реформування закладів

інституційного догляду та виховання дітей в Тернопільській області)», 2019-2021 рр. (Автори статті – ключові експерти Проєкту).

До дослідження залучено 131 педагогічного працівника із двох закладів інституційного догляду та виховання дітей Тернопільської області: Тербовлянського навчально-виховного комплексу, далі – НВК (нині – Тербовлянський профільний ліцей) та Бережанської загальноосвітньої школи-інтернату з поглибленим вивченням трудового виховання (нині – Бережанський ліцей). Опитування відбувалося у квітні-травні 2020 року за допомогою відповідного інструментарію.

З метою оцінки кадрового потенціалу закладу були проведені первинне оцінювання педагогічного персоналу (анкетування) і тестування на професійне вигорання, а також структуровані інтерв'ю з адміністративним персоналом і вихователями закладу. Зокрема, для оцінки емоційного вигорання працівників Тербовлянського НВК використано методіку А. Рукавишнікова; співробітникам було запропоновано відповісти на 72 питання тесту, що стосуються почуттів, пов'язаних з роботою. Тестування на рівень професійного вигорання було спрямовано на інтегральну діагностику психічного «вигорання», яка включає три шкали: а) психоемоційне виснаження; б) особистісне віддалення; в) професійна мотивація. З метою оцінки кадрового потенціалу Бережанської школи-інтернату були використані такі психологічні тести, як експрес-діагностика рівня емоційного вигорання за В. Бойко та тест «Психологічна компетентність».

Завданнями структурованого інтерв'ю з адміністрацією та вихователями обох закладів постали: виявити цінності, важливі з перспективи трансформації закладу та процесу ДІ; з'ясувати, наскільки людина готова до подальшого навчання, розвитку; визначити основну мотивацію роботи з дітьми і сім'ями.

Результати дослідження. Перш ніж розкрити проблему підготовки персоналу інтернатних закладів до змін в умовах реформування, нами було вивчено ситуацію щодо складу, характеристики, намірів, готовності до навчання та змін педагогічних працівників двох інтернатних закладів. Так, Персонал Тербовлянського НВК на момент обстеження (березень 2020 р.) складався з 131 особи (частка педагогічного персоналу складала 60 % від загальної кількості працюючих, тобто 82 особи – вчителі, вихователі, соціальний педагог та практичний психолог). У Бережанській школі-інтернаті (станом на травень 2020 р.) працювало 90 осіб (частка педагогічного персоналу – 55 %, 49 осіб).

Аналіз педагогічного складу Тереховлянського НВК показав, що середній вік вчителів і вихователів становить 46 років, а їх середній стаж роботи – 22 роки. Переважна більшість педагогічного складу (58 %) працює у даному закладі понад 20 років. Кількість педагогічних працівників у віці від 55 до 59 років – 11 %; працівників пенсійного віку – 14 % від усіх педагогічних працівників закладу. Вихователі передпенсійного і пенсійного віку становлять 38 % від загальної кількості цієї категорії працівників. Подібна ситуація у Бережанській школі-інтернаті. Так, середній вік педагогічних працівників закладу становить близько 48 років, а середній стаж роботи – 25 років. Переважна більшість педагогічного складу (40 %) працює у закладі понад 20 років. У школі-інтернаті працює 6 педагогічних працівників передпенсійного віку від 55 до 61 року (12 %), 7 осіб пенсійного віку, що становить 14 % від усіх педагогічних працівників закладу.

Первинне оцінювання в Тереховлянському НВК продемонструвало високий рівень готовності педагогічного персоналу до проходження додаткового навчання, перенавчання або підвищення кваліфікації – 90 % осіб від загальної кількості опитаних сказали про це, з них вихователів – майже третина. Тобто, 88 % вихователів (21 особа з 24) готові підвищувати рівень своєї кваліфікації або пройти перекваліфікацію. Зокрема, серед тем, які були б цікаві вихователям, можна виокремити такі: попередження та протидія булінгу; STEM-освіта; впровадження ІТ у освітній процес; особливості інклюзивного навчання і створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища; парадигми особистісно орієнтованого підходу до виховання дитини.

Певним показником готовності колективу до змін можна вважати рівень професійного вигорання працівників. Усього у тестуванні взяли участь 79 педагогічних працівників Тереховлянського НВК. За результатами дослідження більшість вчителів і вихователів (58 %) мають низькі показники психоемоційного виснаження, у 39 % – середні показники, і лише близько 4 % опитаних працівників мають високі і дуже високі показники (2,6 % і 1,3 % відповідно). Результати тестування за шкалою «Особистісне віддалення» продемонстрували, що половина опитаних має середні показники, 44 % – низькі, а 6,4 % – високі і дуже високі (5,1 % і 1,3 % відповідно). Проведене тестування засвідчило, що у 96 % опитаних дуже високі показники професійної мотивації. Лише у однієї людини професійна мотивація середня, а низьких показників не зафіксовано у жодного працівника.

Окрім описаних показників, тестування дозволило визначити загальний рівень

професійного вигорання педагогічного колективу. З'ясовано, що майже четверта частина педагогічного колективу мають високий і дуже високий рівень професійного вигорання (19 % і 4 % опитаних відповідно), що, ймовірно, позначається на їхній щоденній роботі з дітьми. Результати визначення рівня професійного вигорання педагогічного колективу представлено на Рис. 1.

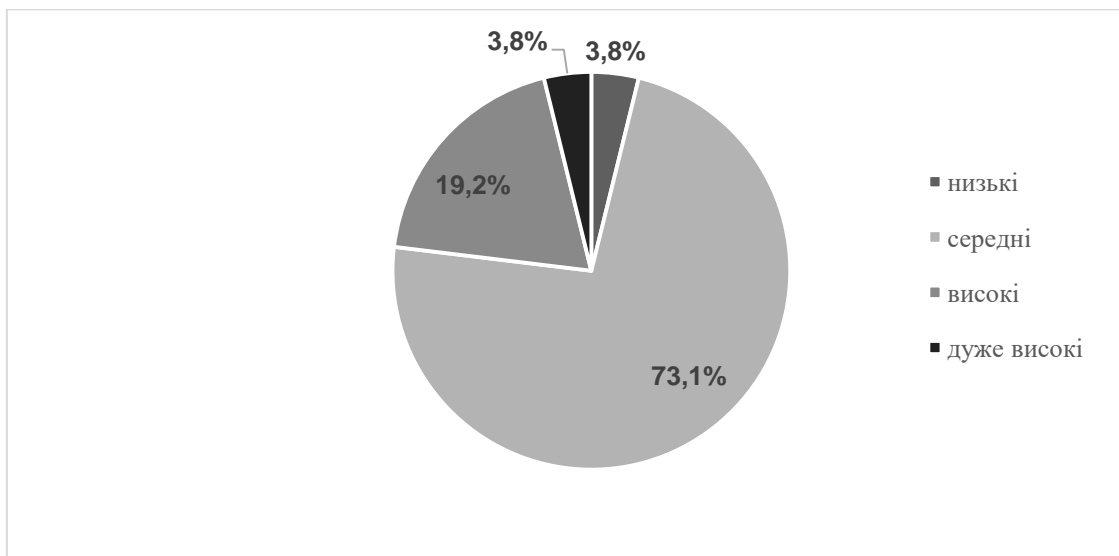


Рис. 1. Показники індексу професійного вигорання педагогічних працівників Тербовлянського НВК

Як зазначено раніше, окрім тестування і анкетування персоналу, були проведені структуровані інтерв'ю з вихователями, асистентами вихователів, директором і заступниками директора Тербовлянського НВК (Всього 34 інтерв'ю). За результатами інтерв'ю з'ясовано:

- переважна більшість опитаного персоналу розуміє невідворотність змін у закладі, але пропри це переконані, що в процесі трансформації надважливо зберегти початкову школу. Про це сказали 24 % опитаних;

- 56 % опитаних мають переконання, що для дітей з сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах (далі – СЖО), і слабзорих дітей цілодобове перебування у закладі є найбільш бажаним. Працівники закладу вважають, що вони краще дбають про дітей цих категорій, ніж їхні батьки, а також ці діти мають можливість розвивати свої здібності;

- серед персоналу є багато осіб, які працюють у НВК цілими сім'ями чи поколіннями. Для багатьох працівників робота у закладі є основною й особистісно значущою впродовж десятиріч;

- дехто з опитаних зазначав, що, в разі втрати роботи у закладі, єдиним можливим працевлаштуванням для себе вони вбачають роботу за кордоном;

- 32 людини (94 %) відмітили, що готові пройти додаткове навчання, підвищити існуючу кваліфікацію або набути нової. Лише 2 особи (пенсійного і передпенсійного віку) не мають бажання підвищити власну кваліфікацію.

Отже, попри те, що більшість опитаних педагогічних працівників Тербовлянського НВК усвідомлює невідворотність трансформації закладу, змін методів і підходів в роботі з дітьми, трохи більше половини не вбачають у цьому потреби і переконані, що для дітей з сімей СЖО і слабозорих дітей цілодобове перебування у закладі є найбільш бажаним, адже альтернативних варіантів влаштування недостатньо. Важливість створення і розвитку профілактичних послуг для сімей з дітьми на місцях розуміє лише невелика частина опитаних.

Проаналізуємо аналогічні результати опитування педагогічних працівників Бережанської школи-інтернату. Загалом рівень їх «емоційного вигорання» в межах норми. Однак, якщо взяти середні показники, то найвищим є рівень формування симптому емоційної відстороненості, коли людина переповнена негативними емоціями. Як результат – спрацьовують захисні механізми, особа замикається у собі, відгороджує від будь-яких емоційних подразників. Педагогам, які працюють з вихованцями школи-інтернату, може бути властива емоційна холодність, сухість, уникнення близьких емоційних стосунків, що, своєю чергою, негативно впливає на психологічний та емоційний стан дітей. Другим за рейтингом у педагогів формується синдром незадоволеності собою. Вплинути на це може і той фактор, що заклад наразі трансформується і педагоги переймаються власним майбутнім, ризиком бути звільненим з посади чи мати менше навантаження.

Первинне оцінювання продемонструвало високий рівень готовності педагогічного персоналу до проходження додаткового навчання, перенавчання або підвищення кваліфікації. Так, 94 % осіб від загальної кількості опитаних педагогічних працівників підтвердили готовність до навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. І лише 3 особи (вихователі пенсійного віку) зазначили, що не бажають проходити додаткове навчання.

Проведене тестування дало змогу визначити загальний рівень психологічної компетентності педагогічних працівників школи-інтернату. Насамперед, варто відмітити

істотний показник низького рівня психологічної компетентності серед педагогічного персоналу (35 осіб, або 70 %). Лише у 15 осіб, або 30 % достатній рівень психологічної компетентності. Проведене дослідження підтверджує, що педагоги не завжди розуміють особливості своїх учнів, їх лякає агресивна та неадекватна поведінка дітей, але при цьому вони не знають, як правильно на неї реагувати, як робити акцент на сильних сторонах дітей.

За результатами структурованого інтерв'ю в Бережанській школі-інтернаті узагальнено:

- більшість педагогічних працівників розуміє невідворотність змін у закладі, але, попри це, переконані, що дітям найкраще у школі-інтернаті, що сім'ї їхніх учнів не можуть забезпечити потреби дітей (75 %);

- велика кількість респондентів говорили про те, що загальноосвітні школи не готові навчати дітей з школи-інтернату, що діти прийшли до них із цих шкіл з низьким рівнем знань, педагогічно занедбаними (63 %);

- всі працівники закладу дуже переживають стосовно змін та трансформації школи-інтернату, багато з них (47 %) проти цих змін, вважають, що школа-інтернат «виконує соціальну роль і допомагає сім'ям у СЖО»;

- педагоги сприймають негативно переміщення дітей у сімейні форми виховання. Частина вчителів зазначали, що «не завжди сімейні форми виховання виправдовують сподівання дітей»; «потрібно добре думати, кому віддавати дітей».

Отже, персонал Бережанської школи-інтернату усвідомлює незворотність процесу трансформації закладу, має великий досвід роботи з дітьми із порушеною прив'язаністю, перенесеними психологічними травмами переміщення тощо. Третина педагогічного колективу має вищу категорію. Педагоги докладають багато зусиль для надання дітям якісної освіти, демонструють високу мотивацію до саморозвитку і зацікавлені у проходженні додаткового навчання та перекваліфікації. Проте, 75 % педагогічних працівників вважають, що дітям найкраще в інтернаті, таких умов, як у закладі, їм ніколи не забезпечать у сім'ї. Потребує змін методична робота в закладі, педагоги готові навчатися, розвиватися, зацікавлені в питаннях запровадження інновацій в освітній процес.

Враховуючи результати оцінки кадрового потенціалу інтернатних закладів, нами було побудовано стратегію і тактику підготовки персоналу закладів до змін в умовах деінституціоналізації. Насамперед, виокремлено такі *етапи навчання*: початковий, основний, завершальний. Базовими навчальними заходами на усіх етапах стали: семінари, тренінги,

круглі столи, наради, зустрічі, консультації, заходи із стратегічного планування.

Детальніше розкриємо кожен етап навчання. Так, *початковий етап* присвячено сприйняттю інновацій. Тобто, цей етап навчання було спрямовано на загальне розуміння деінституціалізації, її складових і особливостей. Його мета – зменшити напруження учасників ДІ, узгодити єдину термінологію й відпрацювати базові методологічні засади ДІ. Мова йде про розуміння таких категорій ДІ, як найкращі інтереси дитини, ведення випадку, міжнародні стандарти соціальної роботи із вразливими сім'ями з дітьми, сімейно орієнтований підхід і його принципи, батьківська компетентність, ознаки вразливості сімей тощо. Варто зауважити, що перший етап навчання проводився уже з перших місяців реалізації Проєкту. Завчасна підготовка учасників ДІ виявилася важливим чинником виконання ними більш складних завдань реформування.

На початковому етапі безумовним пріоритетом навчання є формування загального бачення директорів закладів інституційного догляду та виховання дітей щодо їх ролі та місії у запровадженні реформи системи інституційного догляду та виховання дітей. З цією метою в рамках реалізації Проєкту в Тернопільській області проводився тренінг «Національна стратегія ДІ: пошук ефективних рішень». До участі в тренінгу були запрошені: директори/заступники/головний лікар інституційних закладів області, а також начальник служби у справах дітей, заступник директора центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, завідувач сектору управління освіти та науки Тернопільської обласної державної адміністрації. У процесі активної роботи учасники: розглянули потреби дитини, обговорили важливість забезпечення права дитини на сім'ю; визначили роль прив'язаності для розвитку дитини; ознайомилися з соціальними послугами та формами альтернативного догляду дітей; проаналізували сутність інституційного догляду та його вплив на розвиток дитини; визначили шляхи зменшення опору у процесі впровадження змін та ін.

У подальшому рекомендовано запланувати навчальні заходи як для команд адміністрацій інтернатних закладів, що реформуються (пілотних інтернатів), так і для персоналу кожного закладу окремо відповідно до завдань і моделі його трансформації, а також згідно з результатами оцінки кадрового потенціалу.

На початку розгортання навчальної діяльності важливо усвідомлювати роль участі в процесі трансформації закладу, ДІ загалом соціальних педагогів і практичних психологів інтернатних закладів. З цією метою варто провести спільний тренінг для усіх інтернатних закладів області «Завдання працівників психологічної служби у процесі реформування

закладів інституційного догляду та виховання дітей». Оскільки саме представники психологічних служб у процесі ДІ мають стати ключовими агентами змін в закладах інституційного догляду і виховання дітей, на тренінгу слід розкрити особливості їх роботи, роль і завдання під час трансформації закладу.

На основному етапі навчання відбувається поступове накопичення знань і вмінь слухачами. Інформація від заходу до заходу поглиблюється, структурується, узагальнюється. Навчальними заходами передбачено інтенсивну передачу знань, у першу чергу, про інноваційні підходи, форми і методи роботи, максимально наближені до реальних можливостей і умов надання соціальних послуг у найкращих інтересах дитини. На цьому етапі навчання спеціалізується відповідно до груп слухачів і конкретних завдань.

У Тернопільській області навчання на цьому етапі мало на меті об'єднати в одну команду персонал Проекту, працівників інтернатних закладів, соціальних працівників, ФСРів, батьків дітей й управлінців. Особлива увага основного етапу навчання була спрямована на перепідготовку персоналу закладів, що реформуються.

На основному етапі навчальної діяльності в нагоді стане традиція щодо проведення спільних навчальних заходів для колективів різних інтернатних закладів. Завданнями таких заходів є: ознайомити учасників з поняттям «найкращі інтереси дитини» та умовами їх забезпечення; розглянути сутність, завдання, індикатори результативності процесу трансформації; розкрити основні положення теорії змін, їх використання в процесі реформування інтернатних закладів; визначити основні етапи стратегічного планування трансформації інтернатних закладів; сприяти налагодженню партнерству учасників процесу ДІ.

Завершальний етап навчання присвячений питанням удосконалення вмінь командної і самостійної роботи суб'єктів ДІ, у т. ч. колективів інтернатних закладів. На цьому етапі експертами Проекту здійснюється консультативна і супервізійна діяльність, відбувається професійна підтримка і заохочення учасників навчання до професійного самовдосконалення, використання отриманих знань у безпосередній роботі з дітьми та їх сім'ями.

Отже, загальною особливістю навчання на усіх його етапах є впровадження міждисциплінарного та інтегрованого підходу. Такий підхід передбачає як спільне навчання різних фахівців, так й інтеграцію змісту різних навчальних заходів, відповідно до складу їх учасників, конкретних запитів слухачів, актуальних ситуацій реалізації завдань Національної стратегії реформування системи закладів інституційного догляду і виховання дітей. Спільне

навчання представників різних груп фахівців соціальної сфери дозволяє краще усвідомлювати функції, повноваження і можливості усіх учасників процесу ДІ, швидше налагоджувати професійну комунікацію, взаємо збагачувати професійну компетентність.

З метою запровадження механізму підвищення кваліфікації персоналу інтернатних закладів на постійній основі важливо спрямувати зусилля на встановлення довготривалої партнерської взаємодії з обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти. З метою налагодження плідної співпраці доцільно провести семінар для викладачів кафедр та методистів Інституту з питань запровадження реформи деінституціалізації, місії та ролі працівників освіти, в т. ч. спеціалістів Інституту, в забезпеченні права дитини на сімейне виховання, обговорили напрями подальшої співпраці. Загалом співпраця із інститутами післядипломної освіти має розгортатися за такими напрямками:

- підвищення професійної компетентності працівників, визначених для реформування закладів інституційного догляду та виховання дітей для забезпечення їхньої спроможності надавати соціальні, реабілітаційні послуги дітям та сім'ям;
- проведення навчання працівників закладів освіти, надавачів соціальних послуг з актуальних питань охорони дитинства, профілактики соціального сирітства, деінституціалізації;
- підготовка навчально-методичної літератури, посібників, інформаційних матеріалів, навчальних програм, що стосуються актуальних питань забезпечення права дитини, роботи з сім'ями та дітьми, попередження соціального сирітства тощо.

Обговорення результатів дослідження. Результати дослідження, описані у цій статті, підтверджуються результатами інших досліджень. Насамперед, звернемося до наукових надбань зарубіжних дослідників. Так, у низці статей ми знаходимо положення, що часто педагогічні працівники чинять особливий опір змінам. Як правило, педагогічні працівники відчують себе вимушеними брати участь у реформах й виражають негативну реакцію щодо змін, виявляють активні форми опору. Така реакція – питання неоднозначного досвіду. Отже, дослідники узагальнюють, що саме педагогічним працівникам потрібні додаткові підтвердження щодо: ефективності реформи, достатності часу й ресурсів для навчання новому; можливих негативних наслідків тощо [12-14; 16-17].

Підтвердження значущості вибору стратегії навчання під час подолання опору реформам в системі освіти знаходимо у статті О. Боднар, О. Горішної, які обґрунтовують механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. Автори роблять

висновок, що зниження опору відбувається через формування спільних цінностей і принципів. При цьому вони зауважують, що опір – природний феномен в педагогічному колективі [1, с. 184], який може бути основою зворотного зв'язку впровадження реформи. Ми цілком погоджуємося з висновком авторів, що до факторів опору змінам теж може належати вимушена потреба додаткового навчання. Окрім цього, цікавою є думка дослідників, що жінки-педагоги частіше чинять супротив, ніж чоловіки. Враховуючи той факт, що в інтернатних закладах працюють здебільшого жінки, цей чинник потрібно враховувати під час організації навчання. Щодо впливу навчальної діяльності, то О. Боднар і О. Горішна підкреслюють, що навчання сприятиме подоланню стійкості опору до змін, насамперед, на емоційному й психологічному рівнях (там само, с. 186).

Основним засобом мотивації персоналу до змін називають різновекторне навчання А. Колот й С. Цимбалюк. Автори визначають «участь у навчальних заходах» одним із значущих показників такого критерію професійної компетентності, як «готовність до змін» [5].

Важливою видається дискусія щодо труднощів навчання в умовах ДІ. Нами визначено, що відповідними труднощами навчальної діяльності є: опір серед окремих працівників закладу та серед батьків; переконання працівників інтернатних закладів щодо відсутності альтернатив допомоги дітям з сімей в СЖО; несприйняття шкідливості впливу перебування в інтернатах на розвиток дітей; переконаність у неготовності українських сімей до прийняття дітей-сиріт з інтернатів у свої сім'ї; повільний темп створення в територіальних громадах нових соціальних послуг, що зменшує можливості швидкої реінтеграції дитини в сім'ю чи переведення дитини з цілодобового на денне перебування. Зазначені висновки суголосні положенням, висвітленим у наукових працях Н. Гордієнко, В. Ніколаєвої [2, с. 79; 7].

Враховуючи зазначене, з'ясовано, що основними результатами навчання працівників інтернатних закладів мають стати: підвищення обізнаності персоналу інтернатних закладів щодо особливостей реформування інтернатних закладів у найкращих інтересах дитини; підвищення мотивації до подальшого розвитку професійної компетентності; зацікавленість у продовженні навчання; формування чи удосконалення вмінь роботи з вихованцями закладу відповідно до їх потреб, взаємодії з батьками та іншими родичами дітей; створення міжвідомчих і міждисциплінарних команд спеціалістів на місцях, які опікуються вихованцями закладів.

Висновки. Таким чином, навчання персоналу інтернатних закладів – важлива частина реформи ДІ. Цей процес має три етапи (початковий, основний, завершальний) й передбачає міждисциплінарний та інтегрований підходи до його організації. Метою підвищення компетентності працівників інтернатів є їхнє активне й відповідальне залучення до процесу трансформації як агентів соціальних змін. Перелік й тематика навчальних заходів визначаються планами трансформації закладів, а також запитами педагогічних колективів.

Подальші перспективи стосуються посилення кадрового потенціалу закладів, що реформуються, а саме: проведення адміністраціями інтернатних закладів моніторингу професійного потенціалу колективу; скерування працівників на навчання та курси підвищення кваліфікації чи перекваліфікації відповідно до послуг, які надаватимуться у трансформованому закладі; здійснення подальшої супервізії представників закладів із питань, опрацьованих на навчальних заходах.

Список використаних джерел

1. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Менеджмент освіти. Наукові записки*. Серія: педагогіка. 2020. № 2. С. 180-189. DOI: <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.2.24>
2. Гордієнко Н. Ставлення педагогів інтернатних закладів системи освіти України до проблем їхнього реформування (соціологічний аспект). *Evropsky politicky a pravni diskurz*. 2017. № 4(3). С. 185-191.
3. Гордієнко Н. М. Освітні заклади інтернатного типу у дискурсі соціології : монографія. Запоріжжя: Хортицька національна академія. 2018.
4. Декал А. Реформування системи інституційного догляду та виховання дітей у контексті захисту їх прав. *Державне управління: теорія і практика*. 2016. № 2. С. 97-105.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ. 2011.
6. Національна стратегія реформування системи закладів інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#n23>
7. Николаєва В. І. Аналіз факторів та ризиків, що впливають на ефективність реформи деінституціалізації закладів для дітей в Україні. *Менеджер*. 2019. № 3(84). С. 44-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2019_3_7
8. Острович Е. С. Загальна характеристика процесу деінституціалізації в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 1(22). С. 35-39.
9. Петрочко Ж. В. Передумови та стратегічні завдання деінституціалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2018. № 3. С. 49-56.
10. Слозанська Г., Горішна Н. Функціонування закладів інституційного догляду та їх негативний вплив на їх вихованців. *Social Work and Education*. 2021. № 8(1). С. 19-41. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.1.2>.
11. Cameron, E. & Green, M. (2020). Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Fifth edition: London; New York: Cogan Page.
12. Harvey, T. R. & Broyles, E. A. (2010). Resistance to Change: A Guide to Harnessing its Positive Power. New York: Rowman & Littlefield. Retrieved from <https://www.amazon.com/Resistance-Change-Guide-Harnessing-Positive/dp/1607092158?asin=1607092158&revisionId=&format=4&depth=1>
13. Richards, J. (2002). “Why Teachers Resist Change (And What Principals can do about it)”/ *Principal*, 81(4), 75-77. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ640929>

14. Terhat, E. (2013). Teacher resistance against school reform: reflecting an inconvenient truth. *School Leadership and Management Formerly School Organisation*, 33(5). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2013.793494>
15. Terziev, V. & Arabska, E. (2016). Process of Deinstitutionalization of Children at Risk in Bulgaria. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 233, 287-291.
16. Van Veen, K. & Slegers, P. (2006). "How does it Feel? Teachers' Emotions in a Context of Change". *Journal of Curriculum Studies*, 38(1), 85-111. doi: <https://doi.org/10.1080/00220270500109304>
17. Zimmerman, J. (2006). "Why Some Teachers Resist Change and What Principals Can Do about It". *NASSP-Bulletin*, 90(3), 238-249. doi: 10.1177/0192636506291521. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192636506291521>

References

1. Bodnar, O., & Horishna, O. (2020). Mekhanizmy podolannia oporu zminam u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Mechanisms for overcoming resistance to change in general secondary education institutions]. *Menedzhment osvity. Naukovi zapysky. Seriya: pedahohika*, 2, 180-189. <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.2.24>
2. Hordiienko, N. (2017). Stavlennia pedahohiv internatnykh zakladiv systemy osvity Ukrainy do problem ikhnoho reformuvannia (sotsiologichnyi aspekt) [Attitude of teachers of boarding schools in the education system of Ukraine to the problems of their reform (sociological aspect)]. *Evropsky politicky a pravni diskurz*, 4(3), 185-191.
3. Hordiienko, N. (2018). *Osvitni zaklady internatnoho typu u dyskursi sotsiologii* [Boarding schools in the discourse of sociology]. Zaporizhzhia: Khortytska natsionalna akademiia.
4. Dekal, A. (2016). Reformuvannia systemy instytutitsiinoho dohliadu ta vykhovannia ditei u konteksti zakhystu yikh prav [Reforming the system of institutional care and education of children in the context of protection of their rights]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka*, 2, 97-105.
5. Kolot, A., & Tsymbaliuk, S. (2011). *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]. Kyiv, KNEU.
6. *Natsionalna stratehiia reformuvannia systemy zakladiv instytutitsiinoho dohliadu ta vykhovannia ditei na 2017-2026 roky* [National strategy for reforming the system of institutional care and upbringing of children for 2017-2026]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#n23>
7. Nykolaieva, V. (2019). Analiz faktoriv ta ryzykiv, shcho vplyvaiut na efektyvnist reformy deinstytutitsializatsii zakladiv dlia ditei v Ukraini [Analysis of factors and risks influencing the effectiveness of the reform of deinstitutionalization of institutions for children in Ukraine]. *Manager*, 84(3), 44-54.
8. Ostrovych, E. (2018). Zahalna kharakterystyka protsesu deinstytutitsializatsii v Ukraini [General characteristics of the process of deinstitutionalization in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 1(22) 2, 35-39.
9. Petrochko, Zh. (2018). Peredumovy ta stratehichni zavdannia deinstytutitsializatsii v Ukraini [Prerequisites and strategic objectives of deinstitutionalization in Ukraine]. *Pedahohika i psykhohohiia*, 3, 49-56.
10. Slozanska, H., & Horishna, N. (2021). Funktsionuvannia zakladiv instytutitsiinoho dohliadu ta ikh nehatyvnyi vplyv na yikh vykhovantsiv [Functioning of institutional care institutions and their negative impact on their pupils]. *Social Work and Education*, 8(1), 19-41. DOI:10.25128/2520-6230.21.1.2.
11. Cameron, E. & Green, M. (2020). *Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. (5th ed.). London; New York: Cogan Page.
12. Harvey, T. R. & Broyles, E. A. (2010). *Resistance to change: A guide to harnessing its positive power*. New York: Rowman & Littlefield. Retrieved from <https://www.amazon.com/Resistance-Change-Guide-Harnessing-Positive/dp/1607092158?asin=1607092158&revisionId=&format=4&depth=1>
13. Richards, J. (2002). Why teachers resist change (and what principals can do about it). *Principal*, 81(4), 75-77. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ640929>
14. Terhat, E. (2013). Teacher resistance against school reform: Reflecting an inconvenient truth. *School Leadership and Management Formerly School Organisation*, 33(5). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2013.793494>

15. Terziev, V. & Arabska, E. (2016). Process of deinstitutionalization of children at risk in Bulgaria. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 233. 287-291.
16. Van Veen, K. & Slegers, P. (2006). How does it feel? Teachers' emotions in a context of change. *Journal of Curriculum Studies*, 38(1), 85-111. <https://doi.org/10.1080/00220270500109304>
17. Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *NASSP-Bulletin*, 90(3), 238-249. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192636506291521>

Zhanna Petrochko,
*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Borys Grinchenko Kyiv, University,
Kyiv*

Larysa Pietushkova,
*PhD Sstudent,
Institute of Problems on Education of
the National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Kyiv*

TRAINING OF PERSONNEL OF BOARDING SCHOOLS FOR CHANGES IN THE PROCESS OF DEINSTITUTIONALIZATION

Abstract. *The article reveals the peculiarities of reforming the system of institutions of institutional care and education of children in Ukraine, as well as the problem of resistance to change due to deinstitutionalization.*

The purpose of the article is to reveal the features and stages of preparation of boarding schools' personnel potential for changes in the process of deinstitutionalization based on the results of their assessment.

The article presents the data obtained as a result of the project commissioned by the Ministry of Social Policy of Ukraine with the support of the World Bank called «Reforming institutions of institutional care and education of children in the Ternopil region» (2019-2021). To achieve this goal, theoretical methods (analysis, synthesis and systematization, comparison, generalization), study of normative documents on deinstitutionalization, empirical methods were used. The study involved pedagogical staff from two institutions of institutional care and education of children in Ternopil region: Terebovlya educational complex (now – Terebovlya profile lyceum) and Berezhany boarding school with in-depth study of labor education (now – Berezhany lyceum). The composition, the characteristic of readiness for training and changes of pedagogical staff of these two boarding schools is defined.

Taking into account the results of the assessment of the personnel potential of boarding schools, the strategy and tactics of training the staff of such institutions for changes in the conditions of deinstitutionalization have been built. Three stages of training are singled out and characterized: initial, basic, final. Peculiarities of introduction of interdisciplinary and integrated approaches in the learning process are determined. The directions of cooperation with institutes of postgraduate education for carrying out training on a permanent basis are defined. The difficulties of the organization and implementation of educational activities of employees of boarding schools and the main expected results of their training are revealed.

Key words: *deinstitutionalization, reform of boarding schools, pedagogical staff, resistance to change, staff training.*

Стаття надійшла до редакції 11.08.2021.
Стаття прийнята до публікації 30.08.2021.