

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

О. І. Хоріна

**РЕФЛЕКСИВНІ ОСНОВИ
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
СУПРОВОДУ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ В ОСВІТІ**

Методичні рекомендації

Кропивницький – 2018

УДК 316.45:159.955:37
X 79

Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту соціальної та політичної психології НАПН України,
протокол № 03/18 від 8 лютого 2018 року

Рецензенти:

І. В. Остапенко, кандидат психологічних наук;
П. Д. Фролов, кандидат психологічних наук

X 79 **Хоріна О. І. Рефлексивні основи соціально-психологічного супроводу модернізаційних процесів в освіті : методичні рекомендації / О. І. Хоріна ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кривий Ріг : Імекс-ЛТД, 2018. – 48 с.**

ISBN 978-966-189-460-9

У методичних рекомендаціях розкривається зміст і сутність рефлексивних основ соціально-психологічного супроводу модернізаційних процесів в освіті. В основу рекомендацій покладено доробок фахівців у галузі соціальної психології, апробований під час роботи з керівниками й педагогами закладів загальної середньої освіти, що брали участь у всеукраїнському експерименті за темою «Формування позитивної громадської думки щодо освітніх інновацій». Викладений матеріал висвітлено з позиції рефлексивного підходу, зокрема теорії групової рефлексії. Показано сутність конфліктності, яка виникає в процесі творчої діяльності, її вияви в групових процесах та рефлексивний механізм її опанування. Основний акцент зроблено на актуальних процесах співпраці: взаєморозуміння, взаємного погодження інтересів та взаємодії на етапі прийняття рішень, створення стратегій і реалізації плану досягнення бажаного результату. Рефлексивні підходи до супроводу можуть бути застосовані освітянами й управлінцями для досягнення порозуміння щодо неоднозначних питань, продуктивного діалогу з представниками місцевих громад, інших інституцій з приводу отримання додаткового фінансування, іншої допомоги та підтримки освітнього закладу.

Для керівників освітніх закладів, педагогів, психологів, представників професійних і місцевих спільнот, соціальних працівників і громадських активістів, усіх, хто зацікавлений в успішному впровадженні реформ у галузі освіти.

УДК 316.45:159.955:37
ББК 74.200.88.4.88.5

ISBN 978-966-189-460-9

Видано державним коштом. Продаж заборонено

© Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2018
© Хоріна О. І., 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Рефлексія і її роль у процесі супроводу реформ	6
1.1. Що таке рефлексія і для чого вона потрібна.....	6
1.2. Соціально-психологічний супровід реформ: мета, схема, етапи.....	9
1.3. Маркери потреби закладів освіти в соціально-психологічному супроводі.....	13
2. Рефлексія і суб'єктність учасників супровідного процесу.....	14
2.1. Суб'єктна позиція та її критерії	14
2.2. Правила роботи в рефлексивній процедурі «Табло»	19
2.3. Рефлексивна процедура «Табло»: етапи і практичне використання.....	20
3. Рефлексивні процедури – ефективний інструмент здійснення освітньої реформи	26
3.1. Актуальні запити вчителів до групи супроводу реформи	26
3.2. Процедура «Вікно ДжоГаррі»: нормативний і експресивний варіанти.....	27
3.3. Процедура погодження інтересів «керівник освітнього закладу – член педагогічного колективу»	35
3.4. Процедура тристороннього контракту про навчання між адміністрацією навчального закладу, учнями старших класів та батьками учнів	36
3.5. Процедура прогностичної рефлексії для роботи з групою людей.....	38
3.6. Рефлексія навчального процесу під час уроку	39
Глосарій	41
Література	44

ВСТУП

Сучасні виклики та зміна темпу життя вимагають від людини інтенсивного інтелектуального опрацювання життєвих, професійних та соціальних ситуацій, здатності усвідомлювати, гармонізувати кілька соціальних ролей водночас, уміння приймати важливі рішення й реалізовувати їх разом з іншими людьми. Освіта є тією галуззю державного будівництва, яка забезпечує формування модерної особистості, здатної до саморозвитку й навчання впродовж усього свого життя. Тому реформування освіти розглядається в Україні як стратегічний напрям розвитку суспільства.

Освітня галузь перебуває нині у стані глибинних керованих змін: приймаються, зокрема, комплексні навчальні програми, покращується якість освіти, посилюється її практична спрямованість. Окремі ділянки освітньої сфери потребують модернізації, приведення набутого фахівцями досвіду у відповідність до сучасних вимог. Одним із напрямів такої модернізації є освоєння сучасних, ефективних засад взаємодії, формування здатності співпрацювати, погоджувати інтереси, створювати партнерські стосунки.

Сучасний підхід до взаємодії учасників освітнього процесу базується на новій якості вертикальних і горизонтальних зв'язків. Реформа децентралізації передбачає партнерську взаємодію між закладами освіти та об'єднаними територіальними громадами і недержавними інституціями. Погоджена взаємодія має вибудовуватися на принципах партнерства, а саме: доброзичливого ставлення, рівності в процесі, відкритої комунікації, спрямованості на врахування, погодження інтересів сторін. Така взаємодія можлива за умови визнання сторонами партнерства рівних прав, включаючи ясне розуміння

партнерами різного статусу, повноважень, прав, зобов'язань, наявних ресурсів. Основними умовами такого типу партнерської взаємодії є, по-перше, усвідомлення себе суб'єктами тривалого процесу погодження інтересів і створення дієвих домовленостей, погодженого плану дій, співпраці; по-друге, рефлексивна позиція кожного учасника процесу як на індивідуальному, так і на груповому рівні.

Усе це нові для нашої країни та освітньої сфери зокрема процеси. І без допомоги професіоналів подолати пов'язані з такою перебудовою труднощі навряд чи вдасться. Досвід європейських країн, які досягли успіхів у впровадженні освітніх і суспільних реформ, свідчить про потребу освітньої галузі та групових суб'єктів освіти в соціально-психологічному супроводі [21]. Соціально-психологічний супровід освітніх реформ – це механізм «тонкого» налаштування здійснюваних перетворень, який враховує соціально-психологічні особливості людей та організацій, залучених у процес взаємодії. Це комплексна діяльність широкого кола фахівців, спрямована на спрощення та прискорення бажаних змін; технологія, що охоплює низку видів та етапів діяльності. При цьому супровід здійснюється на рівні колективів конкретних організацій, а також окремих осіб (дітей, батьків, учителів, викладачів, керівників загальноосвітніх закладів) [8].

Наші методичні рекомендації адресуються насамперед керівникам загальноосвітніх закладів, оскільки саме на них покладається основна відповідальність за впровадження освітньої реформи. Запропонованими рефлексивними процедурами можуть також скористатися у своїй роботі шкільні психологи і педагоги; їх можна використовувати для ефективного обговорення проблемних питань як у педагогічному колективі, так і в учнівському та батьківських колективах, а також як формат дискусії в навчальному процесі старшокласників.

1. РЕФЛЕКСІЯ І ЇЇ РОЛЬ У ПРОЦЕСІ СУПРОВОДУ РЕФОРМ

1.1. Що таке рефлексія і для чого вона потрібна

Реформа освіти вимагає від її суб'єктів перебудови діяльності. Але така перебудова – не простий процес. Для засвоєння нового потрібно виділити час, осмислити зміст нововведень; далі – опрацювати нове, тобто довести його розуміння до максимальної ясності, створити засоби, щоб ввести це нове в існуючу структуру роботи, або створити нову структуру під це нове; відтак – практикувати по-новому і коригувати зміст, процедури й дії з огляду на актуальні потреби практичного використання, а потім – повторювати їх до моменту, коли все працюватиме бездоганно. Далеко не всі уявляють схему реформування у вигляді такого простого алгоритму з наведених вище дій – тим більше, що кожна дія має бути забезпечена відповідними ресурсами: часом, компетенціями, мотивацією тощо, яких бракує на підтримку навіть налагодженого процесу [6]. Тому людям, які постійно відчують брак ресурсів, складно навіть уявити можливість взяти на себе якість інше, нове, зобов'язання.

І тут варто звернутися до рефлексії. Поняття «рефлексія» походить від латинського *reflexio* (звернення назад) й означає процес усвідомлення; це розмірковування суб'єкта щодо самопізнання, аналізу власних емоцій та почуттів, станів, здібностей, поведінки тощо. Рефлексуючи, суб'єкт відображає процес міркування з будь-якого приводу й спостерігає за собою і процесом, коригує його в разі потреби, створює нові стратегії, долає проблеми – і в такий спосіб перебуває водночас у трьох форматах: діяча, спостерігача, конструктора. Шлях, який пропонує рефлексивний підхід, – це переосмислення: бачення змін, власних позицій, ставлень;

знаходження переваг і ресурсів; створення прийнятних засобів опанування нового, які надихатимуть на процес перетворень.

У процесі опанування нового важливо дотримуватися творчого підходу, приймати рішення, які забезпечували б актуальні потреби й вимоги роботи/життя. Не завжди, зрозуміло, це виходить з першої спроби – іноді й з десятої важко зробити щось як слід. У таких ситуаціях помітно посилюється конфліктність – стан переживання суб'єкта з приводу недостатності вияву себе у творчості, у компетенції; вона може бути явною, а може мати й замасковані форми [6]. Очевидні вияви конфліктності – це, наприклад, сумніви щодо своєї здатності впоратися із завданням, емоційні стани (злість, збудження, тривога, образа, провина, сором тощо), які суб'єктові важко долати. У замаскованому вигляді конфліктність часто виявляється як покладання вини за нездатність розв'язати проблему на зовнішні обставини, саме завдання, інших людей, хвороби, погане самопочуття, чорний гумор, плітки, коаліції в колективі тощо. Але це не має нічого спільного з продуктивним пошуком варіантів та ресурсів для вирішення завдання.

За допомогою рефлексивних актів конфліктність можна переживати в продуктивний спосіб: переосмислення, мовного транслювання, виходу в зовнішню позицію, які забезпечують зміну типу результативності творчості і збагачують творчий потенціал особистості діяча [9]. Відомі й інші механізми творчості, зокрема «перетворення побічних продуктів» (Я. О. Пономарьов) [14] або «зміни стратегій» (В. О. Моляко) [15], які є «більш частковими в забезпеченні одночасного процесу і продуктивності результату, і здатності суб'єкта до продуктивності» (М. І. Найдьонов) [6].

Здатність рефлексувати й одразу коригувати власні уявлення, міркування та дії є актуальною для керівників освітньої галузі та агентів змін. Основне завдання соціально-психологічного супроводу освітніх реформ – це формування рефлексивної компетентності, яка забезпечує ефективне поєднання ключових компетенцій людини інноваційного типу і відповідальну активність.

Рефлексія – багатовимірне явище, що має кілька аспектів: *інтелектуальний, особистісний, комунікативний, кооперативний*. Інтелектуальна й особистісна більшою мірою використовуються в

індивідуальних процесах мислення, комунікативна і кооперативна забезпечують ефективність вирішення творчих завдань у групових процесах [22].

Залежно від функцій рефлексії дослідники виокремлюють кілька її видів:

Ситуативна рефлексія представлена у вигляді «мотивувань» і «самооцінок», що забезпечують безпосередню залученість суб'єкта в ситуацію, осмислення її елементів, аналіз того, що відбувається. Це також здатність суб'єкта співвідносити себе, власні дії з предметною ситуацією, а також координувати і контролювати елементи діяльності відповідно до мінливих умов.

Ретроспективна спрямована на усвідомлення минулих подій, діяльності, вчинків. Її мета – виокремити ресурсні і ризикові складові та запобігти повторенню досвіду минулого, підвищити ефективність актуальної життєдіяльності/роботи.

Прогностична рефлексія пов'язана з моделюванням бажаного результату пошуку інноваційних й ефективних рішень, досконалих способів досягнення результатів, взаємодії, домовленостей щодо алгоритму, процесу і результатів роботи тощо [5].

Вітчизняні науковці (М. І. Найдюнов, Л. А. Найдюнова, Л. В. Григоровська та ін.) розробили *теорію групової рефлексії*, яка постулює: особистісну і комунікативну обумовленість процесів створення нового індивідом і групою; рефлексивний механізм творчості як основний у дискурсивних формах мислення; теоретично паритетну, взаємну обумовленість індивідом групи і групою індивіда; взаємозв'язок механізму створення нового з механізмами саморегуляції, прийняття рішень, узгодження інтересів, забезпеченості домагань у досягненнях як такий, що концептуально простежується в процесі створення нового [6]. Групова рефлексія охоплює міжперсональну сферу рефлексії і складається з компонентів: *взаєморозуміння, взаємоузгодження, взаємодії*. Для здійснення соціально-психологічного супроводу важливим є положення про транзитарність групової рефлексії, тобто можливість суб'єктів використовувати результати рефлексії, здійснюваної іншою людиною.

1.2. Соціально-психологічний супровід реформ: мета, схема, етапи

Організація або фахівець, які здійснюють соціально-психологічний супровід, можуть використовувати рефлексивні процедури, що сприяють процесу та результату супроводу.

У 2016 році стартував усеукраїнський експеримент «Формування позитивної громадської думки щодо освітніх інновацій» (2016–2020). Основний наголос у ньому зроблено на використанні ефективних методів групових обговорень та прийнятті колективних рішень педагогічними, учнівськими та батьківськими колективами за умови врахування думок, ставлень, пропозицій кожного учасника. Учасники експерименту напрацьовують новий і корисний досвід у процесі утвердження нової якості взаємодії з науковцями, який організовано у формі соціально-психологічного супроводу колективів 55 шкіл. Супровідна організація – Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, команда супроводу – наукові співробітники лабораторії соціально-психологічних технологій. Метою супровідної організації є надання такого переліку послуг, які полегшать запровадження освітньої реформи в загальноосвітній школі.

Соціально-психологічний супровід має шість етапів, зокрема: 1) дослідницький, 2) пошуковий, 3) визначальний, 4) дієвий, 5) коригувальний і 6) упроваджувальний. Схематично супровід можна представити як цикл робіт (рис. 1).

Критерії оцінки соціально-психологічного супроводу такі: 1) ефективне функціонування всіх суб'єктів разом і кожного суб'єкта окремо; 2) оптимальне використання власних та групових ресурсів як у сприятливих, так і в несприятливих умовах; 3) суб'єктна позиція авторів та співавторів змін; 4) наявна потреба у співтворчості з керівництвом, колегами, учнями та їхніми батьками; 5) рефлексивна позиція щодо себе і власних ресурсів, колективних ресурсів; 6) здатність та бажання співпрацювати.



Рис. 1. Етапи і структурні компоненти соціально-психологічного супроводу освітніх та суспільних реформ

На першому, дослідницькому, етапі метою фахівців супроводу та освітян, яким він надається, є виявлення всіх проблем колективу в цілому й кожного суб'єкта зокрема, пов'язаних із запровадженням реформ освіти. Супровід починається з рефлексії цілей, завдань команди фахівців та припущень щодо можливих цілей учасників експерименту. Результатом дослідницького етапу є вичерпний перелік проблемних питань (проблемне поле) керівників та педагогів загальноосвітніх шкіл. Процедури «збирання» проблемного поля такі: усна комунікація координатора експерименту з директорами/заступниками та/або координаторами цієї роботи в школах, анкетування, листування через профіль експерименту в соціальній мережі Facebook або поштову скриньку лабораторії.

Другий етап соціально-психологічного супроводу – пошуковий – спрямований на пошук і створення можливих варіантів вирішення актуальних завдань. На цьому етапі доцільно застосовувати рефлексивні процедури, які забезпечують творчість учасників та розгортання їхньої суб'єктності. (Докладний приклад застосування процедур у роботі з керівниками п'яти шкіл об'єднаної територіальної громади наведено в наступному розділі). Результатом цього етапу є вичерпний перелік можливих рішень заявленої проблеми, погоджений між усіма учасниками педагогічного колективу.

Третій – визначальний – етап ставить за мету всебічне обговорення напрацьованих, вироблених рішень, виокремлення їхніх прийнятних і неприйнятних сторін, синтез усього прийнятного та створення плану реалізації вироблених підходів. На цьому етапі доцільно використовувати інструмент «питання на розуміння», за допомогою якого в учасників формується єдине бачення щодо предмета, який погоджується [10]. На цьому етапі доцільно розгорнути прогностичну рефлексію: осмислити ймовірні ризики й спробувати знайти ефективні відповіді в разі їх настання, напрацювати кілька стратегій. При цьому важливо погодити не тільки предмет – «що ми робимо», а й спосіб – «яким чином ми будемо діяти».

Важливо погодити/співіднести інтереси учасників обговорення, аби уникнути конфлікту інтересів через «неможливість задоволення декількох інтересів водночас або можливість задовольнити інтереси тільки одного за рахунок іншого» [6]. Прийняття узгодженого рішення відбувається за допомогою процедури самовизначення учасників щодо їхніх персональних інтересів/внесків у здійснення прийнятного рішення/стратегії. З цим рішенням публічно погоджується кожен учасник педагогічного колективу, а решта є свідками цього процесу. У такий спосіб учасники реалізують своє авторство та співавторство в спільній дії.

Результатом визначального етапу є прийняте групою учасників рішення, зокрема: стратегія (одна або кілька), чіткий план дій, перелік засобів діяльності, процедури взаємодії, визначення

персональних внесків кожного учасника, самовизначення з приводу власних інтересів.

Четвертий етап – дієвий – це етап, на якому потрібно виконувати прийняті рішення. Для цього створюється проектна/ініціативна група з охочих учасників, яка перебирає на себе управління процесом та відповідальність за результат. На цьому етапі робота йде досить швидко, оскільки всі важливі моменти були відрефлексовані, погоджені й прийняті. Результатом дієвого етапу є сама робота проектної групи і всіх учасників відповідно до прийнятих домовленостей.

П'ятий – коригувальний – етап має на меті коригування (в разі потреби) процесу шляхом зіставлення виконаного із запланованими діями.

Шостий – упроваджувальний – етап повторює дієвий (четвертий) етап з урахуванням усіх необхідних коректив.

Коментар. На першому етапі соціально-психологічного супроводу було сформовано проблемне поле керівників і педагогів загальноосвітніх шкіл – учасниць експерименту, пов'язане із запровадженням реформи освіти. Більшість проблем було виявлено в усній комунікації під час проведення планових заходів супровідної організації.

Найчастіше керівники і вчителі загальноосвітніх шкіл називали такі проблеми: недостатнє фінансування (матеріально-технічна база, обладнання тощо); авторитарний стиль працівників управлінь освіти у взаємодії з керівниками шкіл; агресія з боку батьків щодо школи загалом і вчителів, спричинена бажанням перекласти власну відповідальність за виховання дитини на школу; невизначеність межі відповідальності школи й батьків, байдужість/безпорадність батьків щодо власних дітей; емоційне виснаження педагогів (брак ресурсів для творчості); складність реалізації творчого підходу в роботі вчителя, якщо в класі є учні з особливими потребами; небажання дітей/старшокласників докладати зусиль для опанування навчального матеріалу; зниження, за спостереженнями вчителів, рівня інтелектуального розвитку учнів; наявність пасивних педагогів, які критикують усі ініціативи

керівника/колеги, проте самі уникають участі в обговореннях, виробленні рішень.

1.3. Маркери потреби закладів освіти в соціально-психологічному супроводі

Одним з результатів проведеного командою соціально-психологічного супроводу емпіричного дослідження обмежень освітян у запровадженні реформи освіти було виділення *маркерів*, що свідчать про потребу освітнього закладу в соціально-психологічному супроводі.

Керівник навчального закладу, який:

- має діяти в ситуації, коли переважна частина педагогів не підтримує освітні реформи (у різний спосіб);
- стикається з труднощами в процесі створення опорної школи та філій;
- потребує підтримки управлінських ініціатив з боку педагогів;
- не має досвіду співпраці з недержавними установами задля отримання додаткових ресурсів;
- зацікавлений у залученні батьків учнів до колегіального управління навчальним закладом;
- працює в колективі з учителями, які уникають ініціатив, ігнорують участь у вирішенні важливих для всіх співробітників питань, потім критикують усе напрацьоване;
- чутливий до педагогів, які вважають себе уполітованими в професійній діяльності (почувають приниження, працюючи в системі освіти);

Педагоги, які:

- критикують дії керівника навчального закладу, проте самі не беруть на себе відповідальність за підготовку ідей та рішень, саботують дії керівника;
- відчують хронічну втому, постійно хворіють;
- потребують додаткових компетенцій у вирішенні конфліктних питань з колегами, учнями та/або їхніми батьками;

- працюють із дітьми за програмою інклюзивної освіти.

2. РЕФЛЕКСІЯ І СУБ'ЄКТНІСТЬ УЧАСНИКІВ СУПРОВІДНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Суб'єктна позиція та її критерії

У концепції реформування середньої школи наголошується на розподілі відповідальності між управліннями освіти, адміністрацією шкіл, педагогами, учнями й батьками. Багаторічний досвід розподілу відповідальності, звичайно, існує, проте цей досвід базується на стереотипі про повну відповідальність учителя не тільки за навчальний і виховний процеси, а й за успішність учнів. У цій ситуації відповідальність учнів та їхніх батьків виглядає ніби неповною, що призводить до зниження у дітей мотивації виявляти активність та зацікавленість у навчанні. Тому слід зацікавити учнів та їхніх батьків у реалізації їхньої частини відповідальності і залучити їх до участі в освітньому процесі.

Однією з умов реалізації ефективної розподіленої відповідальності за процес і результат співпраці є суб'єктність кожного її учасника, його авторство професійної активності та життя, здатність особистості створювати взаємозумовлені зміни в людині і світі, в основі якої ставлення до себе як активного діяча [2]. Людина, яка відчуває себе активним творцем власного життя і професійної активності, відповідно визнає суб'єктність за іншими значущими людьми, а відтак буде намагатися створювати суб'єкт-суб'єктні стосунки. Такі стосунки передбачають високий рівень самоусвідомлення та визнання індивідуальності іншої людини в ситуації співпраці, потребу долучати до взаємодії іншу людину на засадах партнерства. Отже, суб'єктність має бути не тільки відрефлексована, а й реалізована за допомогою особистісної, інтелектуальної, комунікативної та кооперативної рефлексії. Рефлексивна позиція суб'єкта, відповідно, передбачає його цілісність водночас у трьох форматах: діяча – того, хто діє; дослідника – того, хто спостерігає за процесом рефлексії; та

конструктора – того, хто створює актуальне нове та коригує його в процесі, а не в наслідках [21].

Основну роль у формуванні суб'єктності учнів відіграє суб'єктність педагогів і батьків. Суб'єктність, на думку В. А. Петровського, завжди є відображеною, тобто такою, яка є в психологічному просторі особистості. За образним висловом Шота Руставелі, «із глечика може вилитися тільки те, що в ньому є». Ідеться про справжню рефлексивність і суб'єктність та здатність виявляти їх у дії, а не тільки говорити про них [12; 13].

Очільники освітньої галузі визнають суб'єктність педагогів, коли пропонують їм брати активну участь в обговоренні важливих, стратегічних документів. Проте, за свідченнями педагогів, їхня суб'єктність не визнається на рівні управлінь освіти, директивний характер керівництва яких набуває форми розпоряджень, зокрема, «задовольняти» всі потреби батьків та учнів за рахунок власних потреб учителів, аби уникнути скарг на школу. Тобто насправді стимулюється об'єктність педагогів.

У 2017 році автором було проведено аналіз ознак суб'єктності педагогів та систематизовано напрацьовані науковцями [2] критерії суб'єктності освітян, які диференціюють позицію педагога як суб'єкта та об'єкта (табл.).

Пілотне дослідження суб'єктності і рефлексивності освітян (2017 р.) показало, що серед ознак суб'єктності педагогів (суб'єктна активність, самоусвідомлення, свобода вибору, усвідомлення власної унікальності, розуміння та прийняття інших, саморозвиток [2]) пріоритетне місце займає розуміння і прийняття інших людей, а останнє – самоусвідомлення. На тлі середнього рівня рефлексивності педагогів (як психічної властивості) це свідчить про схильність освітян задовольняти передусім потреби інших людей, а вже потім – власні (що відбувається поза зоною усвідомлення освітян [17]).

Суб'єктність може бути результатом рефлексії, завдяки якій відбувається накопичення соціально-психологічного досвіду особистості й педагогічного колективу і переведення його з кількісного рівня на якісний. Ідеться про творче переосмислення та активізацію здатності особистості перетворювати зовнішні

обставини на ресурсні і забезпечувати внутрішні зміни за рахунок нової якості – суб'єктності.

Таблиця

Критерії суб'єктної і об'єктної позиції педагогів

Педагог як суб'єкт	Педагог як об'єкт
Унікальність	Схожість із колегами (я такий, як і всі)
Свобода професійної реалізації	Відчуття несвободи в професійній реалізації
Відповідальність, яка наснажує, дає ресурси	Відповідальність, яка пригнічує, поглинає ресурси
Позиція активного діяча	Позиція виконавця
Ставлення до себе як до суб'єкта	Ставлення до себе як до об'єкта
Активність	Пасивність
Стале поєднання мотиву і реалізації активності в роботі	Слабка мотивація та брак активності в роботі
Здатність змінювати навколишній світ і себе	Незадоволеність зовнішніми обставинами
Активний пошук та використання ресурсів	Споживацька позиція, поглинання наявних ресурсів
Наявність стратегії(й) досягнення бажаних результатів у професійній сфері	Немає стратегії(й) досягнення бажаних результатів у професійній сфері
Усвідомлення себе, власної ролі в педагогічному колективі	Недостатнє усвідомлення себе, власної ролі в педагогічному колективі

Основа суб'єктності, як стверджує С. Л. Рубінштейн, – це ставлення людини до інших, це якість стосунків, яку людина створює з іншими [17, с. 228]. На думку В. М. Мясищева, суб'єктність виявляється в домінуючому ставленні людини до іншої людини; порушення ж ставлення до людини як до суб'єкта призводить до патології особистості, її руйнування.

Суб'єктність складніше відчути на індивідуальному рівні, оскільки вона розгортається у внутрішньому просторі особистості. Вона може виявлятися у ставленні людини до себе як до такої, яка заслуговує на гідність, повагу, чуйність тощо. Проте ставлення

людини до себе як до суб'єкта не гарантує суб'єктне ставлення її до інших людей. Тому суб'єктність легше «розгледіти» в процесі спілкування та/або взаємодії. У цих процесах можна спостерігати щонайменше кілька площин: ставлення людини до себе, ставлення до інших людей, якість стосунків, які людина створює з іншими. Маркерами здатності людини до співпраці є визнання нею інших людей як суб'єктів, яких потрібно ввести в контур своєї уваги, перебувати з ними в діалозі/полілозі, погоджувати інтереси, разом діяти.

Об'єкт на відміну від суб'єкта або не є унікальним, або втрачає свою унікальність у ситуації. Людина в позиції об'єкта прирівнюється тим самим до інших об'єктів і розглядається під кутом зору тих якостей, які роблять її взаємозамінною з іншими людьми в межах тієї чи іншої групи [4].

Приклад розгортання суб'єктності в рефлексивній процедурі «Табло»

Процедура була запропонована директорам і завучам п'яти шкіл об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ). Запит від однієї із шкіл був таким: «Ми плануємо отримати в майбутньому статус опорної школи і потребуємо продуктивного діалогу/полілогу з керівниками та їхніми заступниками чотирьох шкіл ОТГ». Зі слів представника замовника, завуча школи, ми дізналися про складність започаткування такої актуальної розмови з колегами, оскільки зміна статусу цієї школи на «опорний заклад» зумовлювала зміну статусів інших шкіл на «філії», а відповідно – скорочення фінансування філій, побоювання директорів шкіл через необхідність звільнення працівників, переживання за самопочуття дітей, яких потрібно буде доправляти автобусом до опорної школи, через що з'являються ризики щодо психологічного благополуччя дітей унаслідок зміни режиму сну/активності. У керівників шкіл майбутніх філій виникла потреба відрефлексувати нову ідентичність, визначитися щодо власної позиції: Чи буде вона суб'єктною? І якою мірою можна її виявити в ситуації невизначеності? Чи можна виявити лідерство в новій ситуації?

Тема для важливої і нагальної розмови викликала емоційне напруження, і замовники рефлексивної процедури потребували фахового супроводу й модерації процесу, правил та процедур забезпечення психологічної безпеки кожного учасника, рівних прав, приязного й безоцінного ставлення, продуктивної позиції та відповідальності. Очікуваним результатом замовника мало стати налагодження діалогу і співпраці з колегами щодо створення опорного закладу та чотирьох філій в ОТГ (реформа децентралізації).

Зауважимо, що всі учасники рефлексивної події були задоволені можливістю обговорити нагальні питання, пояснити власні позиції, почути колег, послабити емоційне напруження, відчувати себе авторами і співавторами майбутніх перетворень, співпрацювати і бути вільними й творчими. Результатом роботи учасників рефлексивної події стало: налагодження діалогу; окреслення кола проблемних питань щодо організації опорного закладу; напрацювання варіантів розв'язання однієї ключової, актуальної проблеми і плану дій на найближчий період. Як додатковий ресурс керівники шкіл набули досвід застосування рефлексивної процедури і щирого, зацікавленого спілкування щодо проблемного питання з колегами.

У ході цієї роботи було реалізовано рефлексивну процедуру «Табло» [9, с. 232] як складову частину рефлексивної технології управління в організаціях (рис. 2).



Рис. 2. Формат роботи в рефлексивній процедурі «Табло» (обговорення в колі)

2.2. Правила роботи в рефлексивній процедурі «Табло»

Ці правила є модифікацією правил, що застосовуються в технології «Рефлексивний тренінг-практикум» М. І. Найдьонова [9] відповідно до рефлексивної процедури «Табло». До початку роботи учасники ознайомлюються з ними і далі діють відповідно до них.

1. Одномоментно висловлюється тільки одна особа.

2. Конфіденційність. Усе почуте і сказане кимось із колег під час роботи екологічно обговорювати у форматі власних думок, почуттів, переживань тощо. Наприклад: «Коли колега розповідала про свій досвід роботи, я відчула, усвідомила, зрозуміла... і т. ін.». Не екологічно переповідати щось тим, хто не брав участі у форматі: «Ось Таня говорила те-то...».

3. У процесі обговорення висловлюються всі учасники, можливість уникнути участі в груповій роботі/обговоренні виключена.

4. Доброзичливе спілкування.

5. Мобільні телефони переводяться в режим вібрації; у разі крайньої необхідності учасник виходить для розмови з приміщення, в ідеальному варіанті – розмовляє під час перерви.

6. Кожен учасник(-ця) працює в рефлексивній події весь заявлений час, не допускається часткова участь. Якщо є важливі обставини, які відомі до початку тренінгу, учасник не починає роботу / обирає інший вид участі. Якщо обставини виникають у процесі роботи, учасник обговорює можливість виходу з роботи з тренером і йде з групи після того, як стисло поінформує її, що отримав від рефлексивної події і спільної роботи.

7. Під час обговорення проблемної теми учасники висловлюють свою думку, міркування та ідеї за принципом нарощування, тобто не повторюють зміст уже сказаного з даного питання. Заохочується: доповнення, аналіз, синтез, узагальнення, систематизація вже сказаного попередніми учасниками. У кінці кола обговорення можна зробити заявку на узагальнення всього сказаного усіма учасниками. У процесі обговорення проблемної теми заохочується розгляд її крізь призму проблемного поля, нового уявлення про неї, якоїсь досі не баченої ніким грані.

8. Критика заборонена, зате дозволений зворотний зв'язок після прояснення думки, висловлювання, репліки іншого учасника. Для прояснення слід задавати питання на розуміння за формулою: «Чи правильно я зрозумів(-ла) твоє висловлювання?» (проговоруйте, як Ви його зрозуміли і/або почули). Чекаєте відповіді від візаві. І тільки отримавши відповідь, даєте зворотний зв'язок у форматі: «Це і це для мене прийнятно, це і це мені подобається, це і це я підтримую, а ось те і те викликає в мене опір, сплеск почуттів тощо».

9. Є можливість висловити свої почуття, у т. ч. конфліктні, з будь-якого приводу після заявки на вираження почуттів. Почуття бажано висловлювати коректно, за формулою: «1. Коли ти/Ви (ім'я учасника) говориш(-те) те-то й те-то, я відчуваю те-то. 2. Я прошу припинити те-то й те-то. 3. Я очікую, що ти вибачишся і/або приймеш те, що для мене це важко/непринятно (заважає мені брати участь у тренінгу продуктивно)».

10. У разі виникнення внутрішнього конфлікту в учасника, коли йому важко впоратися із своїм емоційним станом, він не може порушувати через це робочий процес, тобто на нього покладається відповідальність за продуктивну роботу групи. Заохочується звернення до тренера з проханням надати допомогу із саморегуляції, а також запит на вираження визнання, підтримки даному учаснику від учасників і/або всієї групи.

11. Правило «Стоп» застосовується в тому випадку, коли запропоновані вправи з якихось причин конфліктують з цінностями учасника. Про це учасник має повідомити ведучого.

2.3. Рефлексивна процедура «Табло»: етапи і практичне використання

Мета проведення процедури – вироблення творчого рішення конфліктного питання або низки питань, яке відтак погоджується з усіма учасниками обговорення і приймається ними. Рефлексивну процедуру «Табло» доцільно використовувати в ситуаціях, які викликають емоційне напруження у членів колективу. У більшості працівників складається враження, що ефективного рішення не існує і виробити його неможливо. Спосіб проведення процедури – організація продуктивного групового обговорення згідно з правилами, які приймаються групою до початку роботи.

Рефлексивна процедура «Табло» спрямована на поетапне розширення обсягу рефлексування та вводиться з метою розшарування змістів (предмета) і смислів (значення для особи) та подальшої роботи з предметом запиту [9, с.154]. Процедура складається з п'яти етапів. Кожен етап реалізується у формі кола обговорення теми (див. рис. 2), яку пропонує ведучий або яку обирають учасники.

Перший етап (перше коло) рефлексивної процедури «Табло» охоплює процес «висловлювання – ставлення» і передбачає формулювання змістів – накопичення ідей, думок. На цьому етапі не допускається висловлення ставлення до них. Зазначимо, що заборона висловлювання може стати першим джерелом дискомфорту

учасників, які мають приховувати ставлення до змістів у внутрішньому просторі до наступного кола обговорення. Конфліктність може виникати через необхідність оцінювати себе за компетенціями і внесками в роботу групи.

Другий етап (друге коло) – висловлення ставлення до змістів, напрацьованих на першому етапі. Цей етап має розширити оцінне ставлення з площини двох полюсів «позитивно – негативно» (інтелектуальної рефлексії) до більш диференційованого ставлення у форматі кваліфікацій (особистісної рефлексії). Заборона критики полегшує учасникам розгортання своїх позицій. Висловлення ставлення може відбуватися як задавання напряму, до якого хтось приєднається, прилучення до чийогось смислу. Важливою складовою цього етапу є запитання на розуміння. До моменту висловлення ставлення учасник має перевірити власне розуміння слів іншого учасника, задавши питання на розуміння, а вже потім визначитися щодо ставлення [10]. Якщо учасник виносить оцінне судження без попереднього запитання на розуміння, то оцінка його компетенції знижується, як і тих учасників, хто порушує правило заборони критики або намагається пропустити чергу в обговоренні, або звертається до учасників некоректно.

Третій етап – «структурування та узагальнення ідей» – спрямований на класифікацію напрацьованого змісту і висловлених ставлень. На цьому етапі може відбуватися генерування ідей, які не були «схоплені» на першому етапі або з'явилися в процесі роботи.

Четвертий і п'ятий етапи похідні від двох перших («висловлювання – ставлення»). Їхня кількість зумовлена спрямованістю

рефлексивної процедури на досягнення запланованого результату, активізацію розвитку організації, переструктурування стосунків членів колективу.

Четвертий етап – визначення пріоритетів для подальшої змістовної роботи учасників рефлексивних процедур – відбувається за вищепредставленими правилами, а саме: думку висловлює кожен учасник, починаючи з найменш компетентного; наступний не повторює вже сказане, а «нарощує» зміст – і так до останнього учасника, який має все перерахувати, вказавши на авторів

пропозицій, додати власний зміст і в разі потреби/можливості структурувати, узагальнити все сказане.

П'ятий етап спрямований на прийняття рішень з приводу подальших дій, тем опрацювання тощо.

Прийняті рішення можуть вказувати на наявність коаліцій, на пріоритетний для учасників напрям: предметний результат, розвиток колективу як групового суб'єкта, стосунки в колективі.

**Зразок розкладу роботи учасників рефлексивної процедури
«Табло»**

Розклад роботи		
1.	8.30–8.55	Реєстрація учасників рефлексивної події
2.	9.00–9.10	Вступне слово ведучого
Блок 1		
3.	9.10–10.10	<i>Перше коло обговорення</i> – знайомство учасників події та обговорення ними бачення проблеми, пов'язаної з упровадженням освітньої реформи; якщо тема запиту емоційно напружена, перше коло варто присвятити зняттю емоційної напруженості, дати учасникам можливість виявити всі свої почуття з приводу обговорюваної теми.
4.	10.10–10.20	Ведучий пропонує учасникам узагальнити все, що напрацювала група; учасник, який виявив ініціативу, дає кваліфікації всьому, що учасники напрацювали в першому колі. Якщо є щось цінне, на погляд учасників, відповідно до теми кола, охочий учасник за власною ініціативою фіксує це на фліпчарті (важливі теми, ідеї, нюанси тощо).
5.	10.21–11.00	<i>Друге коло обговорення:</i> перелік проблем організації у зв'язку з упровадженням освітніх реформ.
6.	11.21–11.30	Ведучий дає кваліфікації всьому, що учасники напрацювали в другому колі; якщо є щось цінне, на погляд учасників, відповідно до теми кола, охочий учасник за власною ініціативою фіксує це на фліпчарті (перелік проблем організації).

7.	11.31–12.30	<i>Третє коло обговорення:</i> перелік варіантів вирішення заявленої проблеми, який напрацьовують учасники. Основне правило – критика заборонена!
8.	12.30–12.45	Ведучий дає кваліфікації всьому, що учасники напрацьовали в третьому колі; якщо є щось цінне, на погляд учасників, відповідно до теми кола, охочий учасник за власною ініціативою фіксує це на фліпчарті (важливі теми, ідеї, нюанси тощо).
Перерва – 15 хвилин		
Блок 2		
9.	13.00–14.00	<i>Четверте коло</i> – виявлення ставлень учасників до пропозицій. Правило – вийти за межі оцінних суджень «негативно-позитивно», зайняти рефлексивну позицію розгорнутого ставлення та кваліфікацій. Правило – перш ніж висловлювати ставлення, <i>потрібно задавати учасникам питання на розуміння</i> , а лише потім давати кваліфікації тій чи тій пропозиції.
10.	14.00–14.15	Ведучий дає кваліфікації всьому, що учасники напрацьовали в четвертому колі; усе цінне щодо теми кола охочий учасник за власною ініціативою фіксує на фліпчарті.
11.	14.15–14.30	<i>П'яте коло:</i> вибір пріоритетних тем для подальшої роботи.
12.	14.30–14.40	Ведучий дає кваліфікації всьому, що учасники напрацьовали в п'ятому колі ставлень; якщо є щось цінне, на погляд учасників, відповідно до теми події/кола, охочий учасник за власною ініціативою фіксує на фліпчарті.
13.	14.40–15.00	Завершальна рефлексія: Що нового з'явилося у Вашому досвіді, стосунках, знаннях, емоціях від початку цієї події?

Практичне використання рефлексивної процедури «Табло»

Рефлексивна процедура «Табло» може бути застосована під час нарад, колективних обговорень, обміну думками тощо. Вона

триває від 1,5 до 4 годин, залежно від проблеми, яку слід розв'язати. Головною перевагою рефлексивної процедури перед звичайною нарадою є ефективне використання ресурсів групи учасників та їхнього часу. Альтернативний варіант цієї процедури може бути символічно реалізований у технічному варіанті, зокрема на сайті освітнього закладу, де є кабінет кожного члена колективу: педагогічного, учнівського, батьківського, або в закритій групі соціальної мережі, де є місце для всіх учасників освітнього процесу. Ідея технічного варіанта процедури «Табло» полягає в тому, щоб процеси обговорення були прозорими для всіх і щоб кожен міг спостерігати за активністю і «внесками» колег/учнів/батьків у процес обговорення важливого питання. Зокрема: на першому етапі – хто, які пропозиції, ідеї та думки додає до групового обговорення; на другому – яке ставлення кожен учасник процесу реалізує і в який спосіб (активний чи пасивний, коректний чи знецінювальний тощо); на третьому – яким чином кваліфікуються позиції інших учасників обговорення; на четвертому – яким чином відбувається виокремлення пріоритетів для подальшої роботи; на п'ятому – за які рішення голосують учасники і з якої позиції (суб'єктної чи об'єктної).

Рефлексивна процедура «Табло» є однією із складових технологій рефлексивного управління в організаціях (М. І. Найдьонов).

Важлива складова технології – рефлексивний творчий тренінг-практикум (РТТП) [9]. Його мета – це створення стратегії роботи організації, що передбачає впровадження глибинних керованих змін (наприклад, пов'язаних із реформою), ефективного опанування викликів освітянської реальності. Завдання: виявлення стереотипів, які блокують творчу професійну самореалізацію працівників і колективу в цілому, переосмислення досвіду, неадекватного ситуації розвитку організації і її членів, засвоєння його продуктивних, ефективних компонентів і відмова від тих, які обмежують нові, сучасні, прогресивні підходи.

На відміну від рефлексивної процедури «Табло», яку може підготувати й провести керівник школи або його заступник, психолог, класний керівник, рефлексивний творчий тренінг-

практикум можуть провести фахівці з рефлексивного управління, які мають потужний досвід підготовки і проведення рефлексивних подій значно більшого масштабу, ніж рефлексивна процедура.

3. РЕФЛЕКСИВНІ ПРОЦЕДУРИ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗДІЙСНЕННЯ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ

3.1. Актуальні запити вчителів до групи супроводу реформи

У процесі співпраці з педагогічними колективами шкіл – учасниць експерименту «Формування позитивної громадської думки щодо освітніх інновацій» – педагоги найчастіше робили такі запити:

- Як активізувати мотивацію і сили, енергію педагогів для подальшого впровадження інновацій?
- Як погоджувати інтереси педагогів і директора школи?
- Як провести перемовини з підприємцями з приводу фінансування додаткових програм для учнів?
- Яким чином можна підтримувати зацікавленість колективу педагогів/учнів/батьків?
- Як знайти спільну мову з батьками учня, які зазвичай обурені вчителем?
- Як емоційно заспокоїти себе й батьків, якщо дитина довго не відповідає на телефонні дзвінки?
- Як закликати до відповідальності старшокласників, які не хочуть опанувати складний матеріал?
- Як зацікавити в навчанні дитину, яка не хоче спілкуватися, не йде на контакт?

Наведений перелік запитів свідчить про потребу керівників і педагогів загальноосвітніх шкіл налагодити такі стосунки з колегами, учнями і батьками, у яких би кожна із сторін взаємодії мала власну, усвідомлену відповідальність. На жаль, стереотип «школа і вчитель відповідають за все» обмежує всіх суб'єктів освітнього процесу у творчості, виявленні власної суб'єктності, яка забезпечує партнерство між людьми з різним статусом, проте рівною мірою відповідальними за результат навчання (наприклад, за

здатність учнів і випускників використовувати здобуті компетенції для вирішення життєвих та професійних завдань). Тому очільники освітньої реформи пропонують нову стратегію – *педагогіку партнерства*, тобто визнання партнерами всіх суб'єктів процесу. Партнерство – це не просто слова, це перехід до комунікації, до діалогу, де кожен дослухається до свого партнера і намагається зрозуміти його повною мірою.

За нашими спостереженнями, досить часто педагоги потребували уваги до себе, зацікавленого діалогу та рефлексивного поштовху до розгортання творчого процесу у формі простих і практичних алгоритмів. Як рефлексивний зразок партнерської взаємодії ми використовували рефлексивну процедуру «Вікно ДжоГаррі», активно практикували запитання на розуміння й інші алгоритми.

3.2. Процедура «Вікно ДжоГаррі»: нормативний і експресивний варіанти

«Вікно ДжоГаррі» доцільно використовувати для налагодження діалогу та ілюстрації значущості зворотних зв'язків, ефективності комунікації на всіх етапах спільної діяльності.

Коментар. Рефлексивна позиція суб'єкта передбачає усвідомлення себе як діяча, спостерігача і конструктора водночас щодо події, яка рефлексується.

Першим рефлексивним кроком є бажання суб'єкта перебувати в процесі самодослідження. Зокрема, він ставить запитання: «Чи те, як я зараз міркую про цю подію, є єдиним можливим варіантом?» , «Чи те, про що йдеться, насправді є таким, як я про це думаю?». Мовою формальної логіки, яка передбачає три етапи: факти, судження та умовиводи, – ідеться про критичну перевірку фактів на предмет: «Чи є той зміст фактами, чи то тільки чийсь судження?».

Другий рефлексивний крок – це роздуми про засоби міркування (рефлексується подія минулого, теперішня ситуація, прогнозується майбутнє), а також предмет рефлексії («що саме включається в судження») і «в який спосіб розгортається судження»).

Третій рефлексивний крок стосується якості та кількості умовиводів, беручи до уваги логіку попередніх двох кроків.

Схематично рефлексивний процес може розгортатися на індивідуальному рівні, при цьому слід розрізняти, з позицій якої ролі це відбувається: діяча, спостерігача чи конструктора, адже з кожної із цих позицій процес може бути різним.

Як бачимо, навіть на індивідуальному рівні процес рефлексування слід узгоджувати із самим собою, тобто починати з розуміння себе. В усіх відомих напрямках практичної діяльності, перш ніж розпочинати діяльність, її учасникам варто погодити між собою предмет роботи, аби пересвідчитися, що йдеться про одне й те саме. На наступному етапі варто планувати процес і погоджувати інтереси учасників, і лише на третьому етапі доцільно переходити до запланованої та узгодженої справи/завдання. Якщо розглядати 12 етапів реалізації партнерства, то діяльність починається тільки із сьомого етапу [26].

У ситуації розгортання рефлексивного процесу з участю другої особи одразу виникає потреба враховувати її як суб'єкта з власними потребами в процесі, про які варто запитувати, прояснювати й погоджувати власне розуміння предмета з розумінням предмета іншою людиною. Цю потребу вдало ілюструє «Вікно ДжоГаррі» (автори – Джозеф Лафт і Гаррі Інгам, 1950 р.) (рис. 3).

		Джо:	
		Знає	Не знає
Гаррі:	Знає	Відкрита зона	Сліпа зона
	Не знає	Прихована	Невідоме

Рис. 3. Вікно ДжоГаррі

«Вікно ДжоГаррі» – це схема зон рефлексії двох суб'єктів – Джо і Гаррі, які перебувають у взаємодії. Відповідно до усвідомлення ними процесів взаємодії вони можуть діяти з позицій налагодження розуміння одним одного, погодження інтересів і дій або ж із позицій ігнорування інтересів одне одного. Позиція ігнорування іншого суб'єкта та його інтересів свідчить про дефіцит

рефлексії в учасника, який ігнорує, та ризики для їхньої подальшої взаємодії.

Якщо дивитися на ситуацію взаємодії з позиції Джо, то можна зауважити існування *чотирьох зон рефлексії*, які доцільно використовувати для підвищення ефективності взаєморозуміння як першого етапу ресурсного спільного діяння:

- 1) відкрита зона, до якої мають доступ обидва суб'єкти;
- 2) прихована зона (для Гаррі) – Джо має доступ до цієї інформації;
- 3) сліпа зона (для Джо) – містить знання Гаррі про Джо, недоступні для свідомості їхнього носія – Джо (спрацьовує принцип – «збоку краще видно»);
- 4) зона невідомого («чорна скринька» для обох).

Зони часткового знання (прихована і сліпа) найбільш продуктивні для отримання зворотного зв'язку від іншого [10].

У практичній роботі з керівниками шкіл і вчителями ми використовували зворотні зв'язки для розширення бачення педагогами: власних потреб і потреб інших людей, яких вони хотіли б зацікавити в партнерстві; створення алгоритмів перемовин з потенційними партнерами; здатності перебувати в партнерських стосунках з адміністрацією школи, колегами, учнями й батьками (рис. 4). На майстер-класах, семінарах і тренінгах ми разом досліджували способи знаходження спільної мови: з обуреними батьками учнів, із замкненими в собі учнями, із старшокласниками та їхніми батьками щодо відповідального навчання з усіх предметів, а не тільки обов'язкових для ЗНО; з підприємцями для отримання додаткового фінансування уроків мистецького спрямування.

Практичне завдання: *підготувати промову директора школи до підприємців, щоб заохотити їх фінансувати уроки мистецького спрямування. Тривалість промови – 2 хв. (кейс – вересень 2017 р., м. Херсон).*

Вправа. Один з учасників зголошується бути директором школи, який знає, що учні школи мають здібності до мистецтва, а вчителі мають компетенції розвивати таланти учнів. Директор

звертається до підприємців і хоче отримати від них фінансування, зокрема для оплати праці викладачів образотворчого мистецтва й забезпечення дітей необхідними матеріалами (фарбами, пензлями тощо). Решта учасників групи виступає в ролі підприємців. Результат ефективності мотиваційної промови директора визначається кількістю підприємців, які підняли руки на знак згоди з наданням грошової допомоги школі.

Перша частина вправи. Директор готує промову протягом 3 хв. самостійно, потім звертається з нею до підприємців.

Друга частина вправи. Директор проголошує промову після рефлексії потреб кожної сторони і зворотних зв'язків підприємців.

Ідеться про задоволення потреб: учнів, які мають хист до малювання; викладачів предмета, які готові навчати талановитих дітей; директора, який прагне створювати можливості для всіх суб'єктів освітнього процесу, та підприємців, які вміють створювати можливості і прагнуть робити щось важливе, поза межами свого бізнесу, хоча, можливо, і не усвідомлюють цього.

Творче завдання: яким чином можна задовольнити потреби всіх сторін взаємодії?

Розширення обсягу рефлексії відбувалося за допомогою низки запитань ведучої.

Уявімо, що в дитинстві підприємці навчалися в школі. Як ви вважаєте, чи потребували вони розвивальних занять? Якщо так, то яких саме? Чи були в підприємців у їхньому дитинстві незадоволені потреби? Якщо так, то які саме? На які аргументи директора школи підприємці зреагували б схвально? Які підприємці, найімовірніше, візьмуть участь у фінансуванні: ті, які в дитинстві мали задоволені потреби розвитку, чи ті, які відчували дефіцит задоволення таких потреб? Що спонукало підприємців створювати ресурси (робочі місця, товари, послуги) для себе, інших людей, міста (села, країни)? Чи хотіли б вони поділитися корисним досвідом з педагогами/дітьми/батьками? Яке визнання, тобто схвалення їхнього цінного внеску, підприємці хотіли б дістати в разі надання фінансової підтримки школі? Чи захочуть підприємці ознайомитися з планом

реалізації задуму/освоєння грошей, а відтак контролювати цей процес?

		Директор школи:	
		Знає	Не знає
Підприємці:	Знають	Відкрита зона предмет зустрічі сторін – додаткове фінансування школи	Сліпа зона які сильні/слабкі аргументи директора в мотиваційній промові, на погляд підприємців; стиль промови (мотивувальний/немотивувальний); структура промови (чітка/нечітка); запит на всю суму чи є можливість розділити її на частини відповідно до ключових дат фінансування
	Не знають	Прихована зона 1) мета фінансування; 2) робочий алгоритм співпраці; 3) прозорий контроль коштів; 4) варіанти зацікавити підприємців програмою; 5) бачення директора, яким чином образотворче мистецтво допоможе дітям, директору, школі, педагогам, батькам і підприємцям	Невідома зона <i>Потреби, бажання, наснага, супротив не відрефлексовані:</i> підприємцями; директором школи; обдарованими учнями; батьками обдарованих учнів; батьками решти учнів; педагогами, які беруть участь у програмі; педагогами, які не беруть участь у програмі

Рис. 4. Практичне використання рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі»

Розгляньмо два способи використання рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі» – нормативний і експресивний. Нормативний спосіб – це обговорення питань у колі учасників за правилами рефлексивної процедури (див. с. 17). Експресивний спосіб – вправа для керівників (педагогів, членів батьківського комітету). Змістове наповнення вправи може обиратися і розроблятися за наведеною нижче аналогією відповідно до актуальної проблеми.

Рефлексивна процедура «Вікно ДжоГаррі»: нормативний варіант

Для нормативного варіанта рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі» організується робота в колі за умови прийняття правил до початку роботи (див. Правила роботи в рефлексивній процедурі «Табло», с. 19). Перелік тем для обговорення в колі: 1) образ директора для підприємців (що вони думають про директора, його мотиви, обізнаність у сфері залучення додаткових коштів для потреб школи); 2) образ підприємців (що педагоги про них думають, про їхні можливі мотиви; потреби підприємців, які можна задовольнити через партнерство їх зі школою); 3) аргументи директора школи, які мають зацікавити підприємців, та спосіб представлення аргументів; 4) нематеріальні вигоди підприємців від фінансового партнерства зі школою; 5) яким чином варто представляти проект, аби задовольнити потреби всіх сторін партнерства; 6) ідеї з приводу промови та ходу перемовин; 7) план підготовки промови і перемовин; 8) робоча група з підготовки презентації та перемовин директора з підприємцями.

Час роботи – 1,5-2 години. Кількість учасників – 12-15 осіб.

Рефлексивна процедура «Вікно ДжоГаррі»: експресивний варіант

Другий, експресивний, варіант рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі» пропонується організувати та провести у форматі вправи.

Організаційні засади експресивного варіанта рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі». Процедура виконується в шість етапів: 1) обговорення учасниками змісту в зонах рефлексії (20 хв.); 2) презентація кожної групи (20 хв.); 3) ініціативна група обробляє

напрацювання всіх і створює презентацію та структуру промови (до 10 хв.); 4) директор школи презентує підприємцям ідею/проект (3-5 хв.); 5) голосування підприємців (до 2 хв.); 6) заключна рефлексія в колі «Що нового з'явилося у ваших стосунках, емоціях, досвіді та знаннях?» (приблизно до 15-20 хв.).

Час роботи – до 1,5 години. Кількість учасників – від 20 до 40 осіб.

Якщо експресивний варіант рефлексивної процедури «Табло» виконується у форматі окремого майстер-класу, то варто передбачити процедури: привітання /знайомства, повідомлення мети і завдання, прийняття правил роботи і прощання, підбиття підсумків та вручення сертифікатів (додатково 10-20 хв.).

Послідовність виконання експресивного варіанта рефлексивної процедури «Вікно ДжоГаррі»

1. Простір приміщення розділяється на чотири зони рефлексії (зі стислим роз'ясненням). Кожна з них має відповідну табличку, а саме: відкрита, прихована, сліпа, невідома (див. рис. 4).

2. Ведучий розподіляє учасників на дві категорії – спостерігачі/конструктори і діячі. Діячі будуть працювати в кожній із чотирьох зон рефлексії, а спостерігачі/конструктори – спостерігати й коригувати. Спостерігачів достатньо 4 особи.

3. Діячі розділяються на чотири групи (за принципом розрахунку від 1 до 4). Потім усі, хто має номер 1, прямують до відкритої зони рефлексії; учасники з номером 2 – до прихованої; учасники з номером 3 – до сліпої; учасники з номером 4 – до невідомої. Усередині кожної зони рефлексії учасники діляться на дві підгрупи – на підприємців і директорів.

Робота в чотирьох зонах рефлексії відбувається в паралельному режимі.

4. Завдання для кожної групи – відрефлексувати зміст. *Наприклад*, у відкритій зоні – зафіксувати все доступне для обох сторін, зокрема: що знає директор школи про можливість отримати додаткове фінансування; що знають про мету зустрічі підприємці; що знає директор про наміри підприємців з цього приводу; що

підприємці знають про наміри директора їх зацікавити. (І далі – за такою ж логікою з огляду на специфіку відповідної зони рефлексії) (див. рис. 4).

5. Дві підгрупи в кожній зоні рефлексії спочатку розмірковують уголос про власне знання щодо мети зустрічі: окремо – до 5 хв.); потім «беруть» зворотні зв'язки у спостерігача відповідної зони рефлексії, на кшталт: що сказали, що не сказали; що врахували, а що – ні (до 2-3 хв.).

6. Діячі в кожній зоні рефлексії презентують напрацьоване: підгрупа директорів – підгрупі підприємців, підгрупа підприємців – підгрупі директорів (до 3 хв. кожна, разом – до 5-6 хв.). Якщо виокремився зміст обговорення, який не стосується цієї зони рефлексії, він (зміст) фіксується на папері і передається в ту зону рефлексії, де цей зміст опрацьовується. Обговорення в кожній зоні рефлексії триває приблизно по 15-20 хв.

7. У фінальній частині вправи кожна група презентує напрацьований зміст на фліпчарті або аркуші А4, поділеному навпіл: у лівому стовпчику – зміст знання директора школи, у правому – зміст знання підприємців (до 5 хв. кожна група). Усі презентації відбуваються протягом 20 хв.

8. Після презентації учасникам пропонується взяти участь у роботі ініціативної групи учасників, яка приймає інформацію, зібрану на чотирьох аркушах А4, для опрацювання і підготовки структури презентації директора школи на 3-5 хв. Робота групи триває 5-10 хв.

9. У цей час учасники, які не беруть участь у підготовці промови, розділяються на пари й обмінюються досвідом роботи в цій вправі (на основі запитань рефлексивного інтерв'ю, зокрема: «Чим новим збагатилися ваші стосунки, досвід, емоції, знання завдяки виконанню цієї вправи?»).

10. Ініціативна група передає напрацювання директору школи, і він виголошує промову перед підприємцями. Підприємці зголошуються/не зголошуються брати участь у фінансуванні програми.

Досвід практичної роботи показав, що запитів на проведення рефлексивної процедури «Табло» серед працівників освіти небагато, що свідчить про недостатнє усвідомлення ними глибини проблем, з якими суб'єктам доведеться зіткнутися в процесі впровадження реформ. А проте слід зауважити, що ознайомлення вчителів і директорів із рефлексивними процедурами викликає у них щиру зацікавленість і бажання практикувати новий досвід партнерства. Спостерігається така тенденція: учасники майстер-класів через певний час усе ж роблять запити на проведення рефлексивних подій, що свідчить про їхню мотивацію опанувати потужний інтелектуальний продукт, а отже прагнення змінювати стиль роботи, особистісне і професійне самовизначення задля нової якості самоздійснення.

З огляду на потребу керівників і педагогів загальноосвітніх закладів у новому досвіді в умовах нагальних викликів освітянської реальності автор запропонувала й інші ефективні рефлексивні процедури, які могли б допомогти суб'єктам освітнього процесу у творчий спосіб долати стан конфліктності.

3.3. Процедура погодження інтересів «керівник освітнього закладу – член педагогічного колективу»

Ця процедура (Three-world model of Personality) полягає в погодженні системи внутрішніх позицій керівника і працівника. Вона була запропонована Берном Шмідтом (1990 р.) для підвищення ефективності функціонування організацій [26]. Процедура спрямована на розгортання інтелектуальної рефлексії керівника і працівника з приводу погодження їхніх уявлень про ефективну професійну реалізацію працівника. Вона доцільна в ситуації можливого просування працівника кар'єрними щаблями, додаткового його навантаження новими завданнями, активізації творчого потенціалу працівника, а також у ситуації його демотивації та/або вигорання. Процедура спрямована на запобігання конфлікту

інтересів з кожної сторони і є прикладом суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Алгоритм використання рефлексивної процедури погодженої системи внутрішніх позицій

1. Керівник призначає членові колективу зустріч. Напередодні зустрічі пропонує працівникові поміркувати над запитаннями: «На якій посаді в нашому колективі Ви найкраще можете реалізувати свої компетенції?»; «Які компетенції дають Вам підстави вважати себе професіоналом своєї справи?»; «За що Ви себе цінуєте і поважаєте як особистість?».

2. Керівник виділяє час і сам розмірковує над цими запитаннями щодо працівника, формуючи власне бачення ситуації.

3. Під час зустрічі керівник задає працівникові ці запитання, а потім викладає своє бачення щодо них.

4. Якщо бачення працівника щодо самого себе і своєї посади в організації збігається з баченням керівника, доцільно обговорити способи реалізації погоджених дій. Коли бачення відрізняються, варто домовитися про компроміси, якщо вони можливі. Якщо ж бачення мають несумісний характер, одна зі сторін взаємодії або обидві сторони мають прийняти рішення щодо продовження професійного шляху працівника в потрібному організації напрямі.

Процедуру було апробовано в ході проведення майстер-класу з керівниками і педагогами під час роботи EdCamp у Києві 2 грудня 2017 р.

3.4. Процедура тристороннього контракту про навчання між адміністрацією навчального закладу, учнями старших класів та батьками учнів

Ця процедура спрямована на розподіл відповідальності між сторонами партнерської взаємодії: адміністрацією, педагогами, учнями старших класів та їхніми батьками. Проводити її доцільно при переведенні учнів із середньої школи у старші класи. Аргументи на користь такої процедури: погодження відповідальності з кожною стороною стимулює учнів та їхніх батьків до усвідомлення зміни ситуації в навчанні і прийняття учнями зобов'язань щодо власної

мотивації, здоров'я, дотримання дисципліни, наснаження необхідними ресурсами для опанування навчального матеріалу (відпочинок, сон, режим харчування, фізична активність тощо). Таким чином, адміністрація школи та вчителі виокремлюють свою частину зобов'язань щодо організації та якості роботи. В основі цієї процедури лежить ідея домовленості про спільну роботу і її розподіл, про рівні права кожної сторони за різних статусів сторін.

***Алгоритм використання рефлексивної процедури
тристороннього контракту про навчання між адміністрацією
навчального***

закладу, учнями старших класів і батьками учнів

А. Напередодні зустрічі представника адміністрації навчального закладу, учня, який хотів би продовжити навчання в старшій школі, і його батьків представник адміністрації пропонує кожній стороні відповісти на такі запитання.

1. Учневі: 1) чи хочу я навчатися в старших класах цього навчального закладу? 2) за яких умов я хочу тут навчатися? 3) що я можу зробити, аби моє навчання було успішним? 4) які зобов'язання я беру на себе, щоб виконати умови контракту?

2. Батькам учня: 1) чи хочу я, аби мій син (моя донька) навчалися в старших класах цього навчального закладу? 2) за яких умов я хочу, щоб мій син (моя донька) тут навчалися? 3) що я можу зробити, аби навчання мого сина (моєї доньки) було успішним? 4) які зобов'язання я беру на себе, аби виконати умови контракту?

3. Адміністрації/вчителів: 1) чи хочу я, аби цей учень (учениця) навчалися в старших класах нашого навчального закладу? 2) за яких умов я хочу, щоб він (вона) тут навчався (навчалася)? 3) що я можу зробити, аби виконати умови контракту?

Б. Кожній стороні пропонується висловитися, рухаючись за логікою цих запитань. Варто обміркувати, що буде робити кожна із сторін, якщо інша сторона (сторони) не виконуватиме(-уть) своїх зобов'язань. І далі продумати алгоритм розв'язання можливих проблем: від розмови з приводу невиконання зобов'язань до прощання, тобто розірвання контракту.

Процедуру було апробовано на рефлексивному тренінгу партнерської взаємодії із керівниками і педагогами в м. Ніжин 23 жовтня 2017 р.

3.5. Процедура прогностичної рефлексії для роботи з групою людей

Така рефлексія (Berne's three hungers model) доцільна перед початком роботи з новим класом учнів, групою людей [28; 29]. Вона забезпечує відчуття комфорту для педагога (викладача, ведучого заходу), оскільки він заздалегідь відрефлексував можливі ризики в процесі майбутньої роботи і знає, яким чином реагувати, що робити, що пропонувати групі учнів (людей), аби їх зацікавити, залучити до роботи. Ця процедура може бути використана для роботи з будь-якою групою людей, зокрема з представниками ОТГ, батьками учнів, колегами з інших шкіл тощо.

Що підлягає рефлексії, які запитання стимулюватимуть її хід:

1. Варіанти зацікавлення людей цим знанням/матеріалом (які засоби зацікавлення я можу використовувати, щоб зацікавити цю групу людей? Хто вони? Скільки їх? Яким чином спрацює кожен із способів зацікавлення? Що я буду робити, якщо не спрацює жоден спосіб?).

2. Потреби, які мають люди цієї групи і група в цілому (чого хочуть люди, з якими я збираюся співпрацювати? Яким чином я можу їм це передати?).

3. Визнання (схвалення), яке хочуть отримати люди в цій групі і група в цілому від мене як викладача (яку психологічну «винагороду» за участь та плідну роботу хочуть отримати всі учасники і я від них як викладач? У який спосіб учасники хочуть отримати кожен різновид винагороди за процес і результат роботи?).

Процедуру було апробовано під час проведення майстер-класу з педагогами опорної школи Шкарівської ОТГ у квітні 2018 р.

3.6. Рефлексія навчального процесу під час уроку

Така рефлексія спрямована на реалізацію потреби вчителя викласти навчальний матеріал і вчасно виявити увагу до учнів, аби вони засвоїли цей матеріал. Рефлексивна процедура може бути використана для роботи з будь-якою аудиторією учасників, наприклад: для презентації нових напрацювань учителя колегам, представлення ідеї в об'єднаній територіальній громаді, на майстер-класі, нараді тощо. Процедуру побудовано за принципом тріади, образно її можна уявити у формі трикутника: на одному куті – зміст уроку (зібрання, наради, батьківських зборів), на другому – структура викладання матеріалу (план), на третьому – психологічний контакт з учнями (учасниками) у двох форматах (індивідуальний контакт із кожним учнем/учасником і груповий – з усією групою водночас) [28; 29].

Алгоритм рефлексії навчального процесу

1. На початку уроку Ви оголошуєте тему й ознайомлюєте учнів із планом викладу матеріалу.
2. Уважно спостерігаєте за учнями, наскільки їм цікаво працювати над цим матеріалом. Якщо учні не виявляють інтересу, ставите їм запитання з цієї теми, стимулюючи таким чином їх до активності, пропонуєте цікаві ідеї з предмета.
3. Викладаючи матеріал, слід зазначати, якої частини плану він стосується. Це допоможе учням відстежувати послідовність викладу і розуміти логіку розгортання Вашої ідеї.
4. Потрібно спостерігати за реакціями учнів, щоб краще збагнути їхню потребу в змісті, структурі, психологічному контакті. Це допоможе скеровувати увагу дітей на навчальний процес.
5. Якщо учні втратили зацікавленість, це може означати, що матеріал заскладний для їхнього сприйняття. Слід на кожному етапі викладу матеріалу пересвідчуватися, що учні його зрозуміли. Для цього завжди доречно показати, до якого пункту плану належить ця частина матеріалу, і перевірити, яку частину учні зрозуміли, а яку потрібно викласти в інший спосіб.
6. Якщо учні втратили зв'язок із планом викладу, вони будуть виглядати пасивними, позіхати, відволікатися на якісь предмети

інтер'єру класу. У цьому випадку варто зауважити, який саме пункт плану розглядається, і пояснити, яким чином поєднуються попередній пункт у плані викладу і той, який Ви пояснюєте зараз. Встановивши зв'язок із структурою викладу, учні активно долучаються до роботи і готові «рухатися» далі.

7. Якщо учні неухважні, починають розмовляти, перемовлятися між собою, найімовірніше, так вони реагують на втрату психологічного контакту Вас із ними. Вони відчувають, що Ви не враховуєте їхні потреби і що Ваша зацікавленість викладом предмета більша, ніж зацікавленість ними. У цьому випадку запитайте себе: чого учні зараз потребують? Найімовірніше, уваги до них. Спробуйте зрозуміти, яку увагу до себе учні намагаються отримати, коли розмовляють. Адже, ігноруючи потреби учнів, Ви не зможете якісно викласти матеріал. Тому варто приділити учням увагу. Вони відчують себе важливішими для Вас, аніж виклад матеріалу, відтак заспокояться і продовжать роботу.

Процедуру було апробовано під час проведення майстер-класу в м. Києві 2 листопада 2017 р.

Від зацікавленості керівників і вчителів загальноосвітніх шкіл у запровадженні реформ значною мірою залежить успіх реформування освіти в цілому. Відданість справі просвітництва і творчий пошук нових підходів до побудови партнерських стосунків надихають науковців і практичних психологів на творчу співпрацю і поширення позитивного досвіду реформування освітньої галузі. Ентузіазм, виявлений учителями і керівниками шкіл у процесі співпраці з групою соціально-психологічного супроводу реформи, породжує нові запити на розроблення ефективних інструментів відповідального вчительства, які не тільки збережуть найбільш цінні ресурси педагогів, а й відкриють перед учнями, їхніми батьками, членами об'єднаних територіальних громад і зацікавленими громадянами нові можливості для прийняття на себе своєї частки відповідальності. Оскільки всі ми робимо спільну справу і вона корисна для всіх, то сподіваємося, що до впровадження реформи освіти та інших суспільних реформ долучатиметься все більше громадян України.

Глосарій

Конфліктність – стан переживання суб'єкта з приводу неможливості подолати суперечність у новий, творчий спосіб, знайти/прийняти рішення, яке б задовольнило суб'єкта.

Модернізаційні процеси в освіті – процеси оновлення засад побудови відносин між учасниками освітнього процесу.

Модернізація – оновлення, удосконалення, приведення чинних стандартів у відповідність до сучасних вимог.

Партнерська взаємодія – взаємодія, побудована на засадах взаємного визнання рівності прав, інтересів, зобов'язань усіх учасників спільної дії.

Проблемно-конфліктна ситуація – ситуація, яка спричинила у суб'єкта переживання конфліктності, суб'єктивного відчуття нездатності вирішити професійне/життєве завдання через брак досвіду для вирішення такого типу завдань.

Психологічний контакт – такий тип взаємодії, за якого всі його сторони відчують повноцінну залученість до процесу навчання, обговорення, взаємодії, зацікавленість і бажання робити щось разом. Аналог *взаємодії суб'єктів*.

Рефлексивна подія – подія в житті організації і її членів, спрямована на глибинне усвідомлення ними теперішнього і минулого досвіду, який переосмислюється за допомогою рефлексивних процедур.

Рефлексивна позиція – усвідомлення себе/ситуації, щодо яких здійснюється поворот свідомості на сприйняття рефлексивної реальності, побудова цілісного уявлення про неї та організація рефлексивних стосунків з метою перетворення рефлексивної реальності.

Рефлексивний процес – процес самовизначення та усвідомлення всіх суб'єктів, які мають стосунок до соціальної ситуації професійної або життєвої взаємодії, включаючи інтереси,

потреби, емоції, компетенції, можливості, ресурси, ризики та зобов'язання всіх сторін взаємодії.

Рефлексивні вміння – 1) уміння, спрямовані на самопізнання; 2) уміння, які забезпечують власну ефективну діяльність; 3) уміння, націлені на аналіз власної поведінки, почуттів; 4) комунікативні вміння; 5) управлінські вміння.

Рефлексивність – психічна властивість людини усвідомлювати себе в дії/міркуванні з приводу дії, а не в наслідках.

Рефлексія – процес відображення суб'єктом себе, інших людей у певній ситуації. Спрямована на самопізнання, аналіз власних емоцій, станів, здібностей, поведінки тощо. Рефлексує, суб'єкт нібито роздивляється те, що підлягає осмисленню (предмет рефлексії), поглядом стороннього спостерігача і фіксує для себе побачене, аби на наступному етапі «здобує» засвоїти і поповнити таким чином свій досвід.

Рефлексія інтелектуальна – процес відображення вмінь суб'єкта виділяти, аналізувати й співвідносити власні дії з предметною ситуацією, а також розгляд рефлексії у зв'язку з дослідженням механізмів мислення.

Рефлексія комунікативна (соціально-психологічний аспект) – усвідомлене відображення різноплановості процесу спілкування й міжособистісного сприйняття, яке сприяє якісному пізнанню людини людиною.

Рефлексія кооперативна – процес відображення й аналізу суб'єкт-суб'єктних видів діяльності, важливий у проектуванні колективної взаємодії з урахуванням необхідності координації професійних позицій і групових ролей суб'єктів, а також узгодження спільних дій

Рефлексія особистісна – процес відображення способів побудови нових образів себе, свого «Я», який відбувається в результаті спілкування з іншими людьми та активної діяльності.

Рефлексія прогностична – вид рефлексії, спрямований на моделювання бажаного результату взаємодії, пошук нових й ефективних рішень, досконалих способів досягнення результатів, домовленостей щодо алгоритму, процесу й результату роботи.

Рефлексія ретроспективна – вид рефлексії, спрямований на усвідомлення минулих подій, діяльності, вчинків з метою виокремлення ресурсних і ризикових складових та підвищення ефективності життя/роботи й запобігання повторенню негативного досвіду минулого.

Рефлексія ситуативна – вид рефлексії, яка включає в себе здатність суб'єкта співвідносити себе, свої дії з предметною ситуацією і в разі потреби оперативно координувати і контролювати елементи власної діяльності.

Реформування (реформа) – запровадження глибинних, керованих змін у конкретній галузі економіки; ці зміни розробляються та ухвалюються на вищому рівні державної політики зазвичай після громадського обговорення.

Соціально-психологічна компетентність – підтверджена практикою здатність суб'єкта налагоджувати продуктивні відносини в процесі планування, розроблення і реалізації професійних завдань; усвідомлення себе діячем, залученим у процеси індивідуальної активності і співпраці з членами робочих груп та колективу.

Соціально-психологічний супровід – механізм «тонкого» налаштування здійснюваних перетворень, який враховує соціально-психологічні особливості людей, організацій, залучених у процес взаємодії; комплексна діяльність широкого кола фахівців, спрямована на спрощення та прискорення бажаних змін; технологія, що охоплює низку видів та етапів діяльності.

Суб'єктна позиція – усвідомлена позиція активного діяча, здатного своїм життям і професійною активністю перетворювати на краще світ, життя, інших людей.

Суб'єктність – авторство професійної активності та життя; властивість особистості створювати взаємозумовлені зміни в людині і світі, основою якої є ставлення до себе як до активного діяча.

Література

1. *Анцыферова Л. И.* Психология формирования и развития личности / Л. И. Анцыферова // Человек в системе наук. – Москва, 1989. – С. 426–434.
2. *Волкова Е. Н.* Субъектность педагога (Теория и практика) : дис. д-ра психол. наук : 19.00.07 / Волкова Елена Николаевна. – Москва, 1998. – 308 с.
3. *Григоровская Л. В.* Потенциал проблемно-конфликтных ситуаций в развитии творчества на уроках музыки [Электронный ресурс] / Л. В. Григоровская. – Режим доступа : http://iris-psy.org.ua/publ/st_0040.pdf
4. *Каган М. С.* Общение как ценность и как творчество / М. С. Каган, А. М. Эткин // Вопросы психологии. – 1988. – № 4. – С. 25–34.
5. *Карпов А. В.* Психология рефлексивных механизмов деятельности / А. В. Карпов. – Москва : Ин-т психологии РАН, 2004. – 424 с.
6. Концептуальна модель групової рефлексії : словник [Електронний ресурс] / Ін-т рефлексив. дослідж. та спеціалізації. – Режим доступу : <http://my.elvisti.com/naid/ua/konc/voc.htm>
7. Концепція нової української школи. Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
8. Модернізаційні процеси в освіті та суспільстві: психотехнології супроводу : [монографія] / за ред. П. Д. Фролова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 312 с.

9. *Найдьонов М. І.* Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдьонов. – Київ : Міленіум, 2008. – 484 с.
10. *Найдьонова Л. А.* Медіапсихологія: основи рефлексивного підходу : підручник / Л. А. Найдьонова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 244 с.
11. Національна рамка кваліфікацій. Додаток до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листоп. 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>
12. *Петровский В. А.* Личность в психологии: парадигма субъектности / В. А. Петровский. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. – 512 с.
13. *Петровский В. А.* Развитие личности. Возрастная периодизация // Психология развивающейся личности / под ред. А. В. Петровского. – Москва, 1987. – С. 38–76.
14. *Пономарев Я. А.* Роль непосредственного общения в решении задач, требующих творческого подхода / Я. А. Пономарев // Проблема общения в психологии. – Москва, 1981. – С. 79–91.
15. Психологічне дослідження творчих перцептивних процесів на різних вікових рівнях : монографія / [В. О. Моляко, І. М. Біла, Н. А. Ваганова та ін.]; за ред. В. О. Моляко. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 210 с.
16. Психолого-педагогічне забезпечення громадської підтримки освітніх інновацій [Електронний ресурс] : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 1 листоп. 2017 р.) / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Ін-т соц. та політ. психології НАПН України. – Київ, 2018. – 100 с. – Режим доступу : <http://umo.edu.ua/konferenciji-ta-seminari>
17. *Рубинштейн С. Л.* Бытие и сознание. О месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира / С. Л. Рубинштейн ; АН СССР, Ин-т филос. – Москва : Изд-во АН СССР, 1957. – 328 с.

18. *Савченко О.* Рефлексивна компетентність особистості : монографія / О. Савченко. – Херсон : Вишемирський В. С., 2016. – 595 с.
19. *Савченко О.* Метакогнітивний рівень організації рефлексивної активності особистості [Електронний ресурс] / Савченко О. В., Александрова О. Г., Олійник Н. О. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Психологія». – 2017. – Вип. 23. – Режим доступу : <http://psyresearch.dp.ua/index.php/psy/article/view/257/256>
20. Соціальна ситуація в Україні: тенденції динаміки (2011–2015 роки) : монографія / за наук. ред. М. М. Слюсаревського, О. В. Суший ; авт. кол.: О. В. Панькова, О. В. Суший, П. Д. Фролов, О. І. Хоріна ; упоряд.: Калачнікова Л. М., Черниш Л. П. – Київ, 2016. – Режим доступу : http://methodology.ucoz.net/ld/0/10_I.pdf
21. Соціально-психологічна підтримка освітніх реформ / за ред. П. Д. Фролова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – Кіровоград : Імекс, ЛТД, 2012. – 88 с.
22. *Степанов С. Ю.* Психология рефлексии: проблемы и исследования [Электронный ресурс] / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Вопросы психологии. – 1985. – № 3. – С. 31–49. – Режим доступа : <http://www.voppsy.ru/issues/1985/853/853031.htm>
23. Указ Президента України «Про національну доктрину розвитку освіти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
24. *Фролов П. Д.* Громадська думка: критерії та моделі консолідації / П. Д. Фролов // Наукові студії із соціальної та політичної психології / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – Київ, 2014. – С. 203–210.
25. *Швецова М. Н.* Социально-психологическое сопровождение замещающей семьи [Электронный ресурс] : монография / М. Н. Швецова. – Москва : МПГУ, 2013. – 188 с. – Режим доступа : http://fpp-mpsu.ru/uploads/all/all-5wO8NIGjjqcW6yi4EeYdTG7_puU3M46.pdf 13

26. Bernd Smidt Three-world model of Personality [Electronic resource].
– Access mode : <https://image.slidesharecdn.com/4-roleconceptoftaberndschmidssystemictaoxford2011-ppt-130205060308-phpapp02/95/4-role-concept-bernd-schmid-oxford-lectures-8-638.jpg?cb=1377600122>
27. The Partnering Toolbook offers a concise overview of the essential elements that make for effective partnering. Page 6 [Electronic resource]. – Access mode : <https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>
28. *Schachner S.* Intercultural Learning and Teaching in Multicultural / S. Schachner; G. Barrow, T. Newton (Hrsg.) // Educational Transactional Analysis: An international guide to theory and practice – London–New York : Routledge, 2016.
29. *Schachner S.* Models of transactional analysis in educational management [Electronic resource] / Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie // *Edukacyjna Analiza Transakcyjna.* – 2016. – Is. 5. – P. 39–45 – Access mode : <http://dx.doi.org/10.16926/eat.2016.05.03>
30. *Tomm K.* Systemisk Intervjumetodik: En Utveckling Av Det Terapeutiska Samtalet (Systemic Intervention Methods: A Development of the Therapeutic Conversation, translated into Swedish) / K. Tomm. – Stockholm : Mareld Press, 1989. – 182 p.

Виробничо-практичне видання

Олена Іванівна Хоріна

**РЕФЛЕКСИВНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ
МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОСВІТІ**

Методичні рекомендації

Літературне редагування *Т. А. Кузьменко*

Ідею для обкладинки взято з відкритих електронних джерел

Адреса Інституту: 04070, м. Київ, вул. Андріївська, 15

Підписано до друку 29.03.2018 р. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1,5.
Наклад 300 прим. Замовлення № 999.

Поліграфічно-видавничий центр ТОВ “Імекс-ЛТД”
Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 195 від 21.09.2000 р.
25006, м. Кропивницький, вул. Декабристів, 29.
Тел./факс (0522) 22-79-30, 32-17-05
E-mail: marketing@imex.net
