

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

**ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ  
ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН:  
концептуальна модель і технологія**

**Київ – 2014**

УДК 159.9:37.015.3

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 10 від 13 листопада 2014 р.)*

### **Рецензенти:**

**Москаленко В. В.**, д-р філософ. наук, проф., зав. лабораторії соціальної психології Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України;

**Лушин П. В.**, д-р психол. наук, проф., зав. кафедри загал. та практ. психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : концептуальна модель і технологія / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, А. С. Москальова [та ін.]; за наук. ред. О. І. Бондарчук. — К., 2014. — 52 с.

*Колектив авторів: О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, А. С. Москальова, О. О. Нежинська, Н. І. Пінчук, Г. В. Соломіна, О. В. Толков, О. А. Філь*

У науковій розробці подано концептуальну модель і технологію психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін, розроблену колективом авторів за результатами науково-дослідної роботи «Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін» (державний реєстраційний номер 01112U000700, 2012-2014 рр.).

Для керівників освітніх організацій, працівників системи післядипломної педагогічної освіти, психологів, які працюють у системі освіти, науковців, що досліджують психологічні проблеми підвищення ефективності управління та післядипломної педагогічної освіти. Всім, хто цікавиться питаннями самопізнання та саморозвитку.

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН.....	6
1.1. Сутність психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.....	6
1.2. Сутність і складові психологічної готовності керівників до впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях як результату їх психологічної підготовки.....	8
1.3. Особливості психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах впровадження змін в освітніх організаціях.....	12
1.4. Сутність і складові психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін.....	16
1.5. Особливості психологічної готовності керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій.....	23
1.6. Сутність і складові психологічної готовності керівників до забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін.....	24
1.7. Сутність і показники психологічної готовності до вдосконалення когнітивного стилю керівників освітніх організацій як чинника ефективності їхньої діяльності в умовах змін.....	26
2. ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН.....	28
ЛІТЕРАТУРА.....	49

## ПЕРЕДМОВА

Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін, в умовах постійних соціальних трансформацій, властивих сьогоденню, набуває особливого значення.

Водночас, теоретичний аналіз наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності керівників освітніх організацій різного рівня свідчить про недостатній рівень їхньої психологічної підготовки до діяльності в умовах змін, а потенціал системи післядипломної педагогічної освіти, здатної забезпечити таку підготовку, реалізується не цілком достатньо. Відповідно, якість психологічної підготовки управлінців часто не досягає такого рівня, який забезпечує формування їхньої психологічної готовності до діяльності в умовах змін, упровадження керівниками освіти здобутих психологічних знань, умінь, навичок у практику управлінської діяльності.

Отже, актуальним є розв'язання проблеми щодо розроблення сучасних технологій психологічної підготовки керівників як чинника підвищення ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін.

Слід зазначити, що окремі аспекти досліджуваної проблеми вже були предметом уваги науковців: розроблялися питання психології управління змінами, загалом (В. Агеєв, М. Вест, А. Журавльов, Л. Карамушка, А. Леонова, Дж. Ньюстром та ін.) і в освітніх організаціях, зокрема (О. Бондарчук, Л. Карамушка та ін.). Досліджено проблеми психологічної підготовки особистості до професійної діяльності (Б. Ананьєв, Г. Балл, О. Бодальов, Б. Братусь, В. Гордієнко, Е. Зеєр, Є. Клімов, С. Максименко, Л. Мітіна та ін.), психологічної готовності менеджерів освіти до здійснення управлінської діяльності, їх особистісного розвитку, зокрема, в умовах післядипломної педагогічної освіти (О. Бондарчук, Н. Коломінський, Л. Карамушка, А. Москальова, О. Нежинська, Н. Пінчук, О. Філь та ін.). Визначено науково-методичні засади управління безперервною освітою дорослих, загалом, і керівників освітніх організацій, зокрема, на основі компетентнісного підходу (Н. Бібік, В. Маслов, В. Олійник, Л. Сорочан, Є. Чернишова та ін.).

Водночас проблема психологічної підготовки у системі післядипломної педагогічної освіти керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін досліджена недостатньо.

Відповідно, актуальним і соціально значущим стало дослідження, *мета* якого – теоретично обґрунтувати й експериментально перевірити технологію психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.

Досягнення зазначеної мети передбачало розроблення концептуальної моделі та технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін, подану у пропонованій розробці.

Наукову розробку призначено керівникам освітніх організацій, працівникам системи післядипломної педагогічної освіти, психологам, які працюють у системі освіти, науковцям, котрі досліджують психологічні проблеми підвищення ефективності управління та післядипломної педагогічної освіти, а також усім, хто цікавиться питаннями психологічної підготовки фахівців до професійної діяльності.

*Колектив авторів*

# 1. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН

## *1.1. Сутність психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*

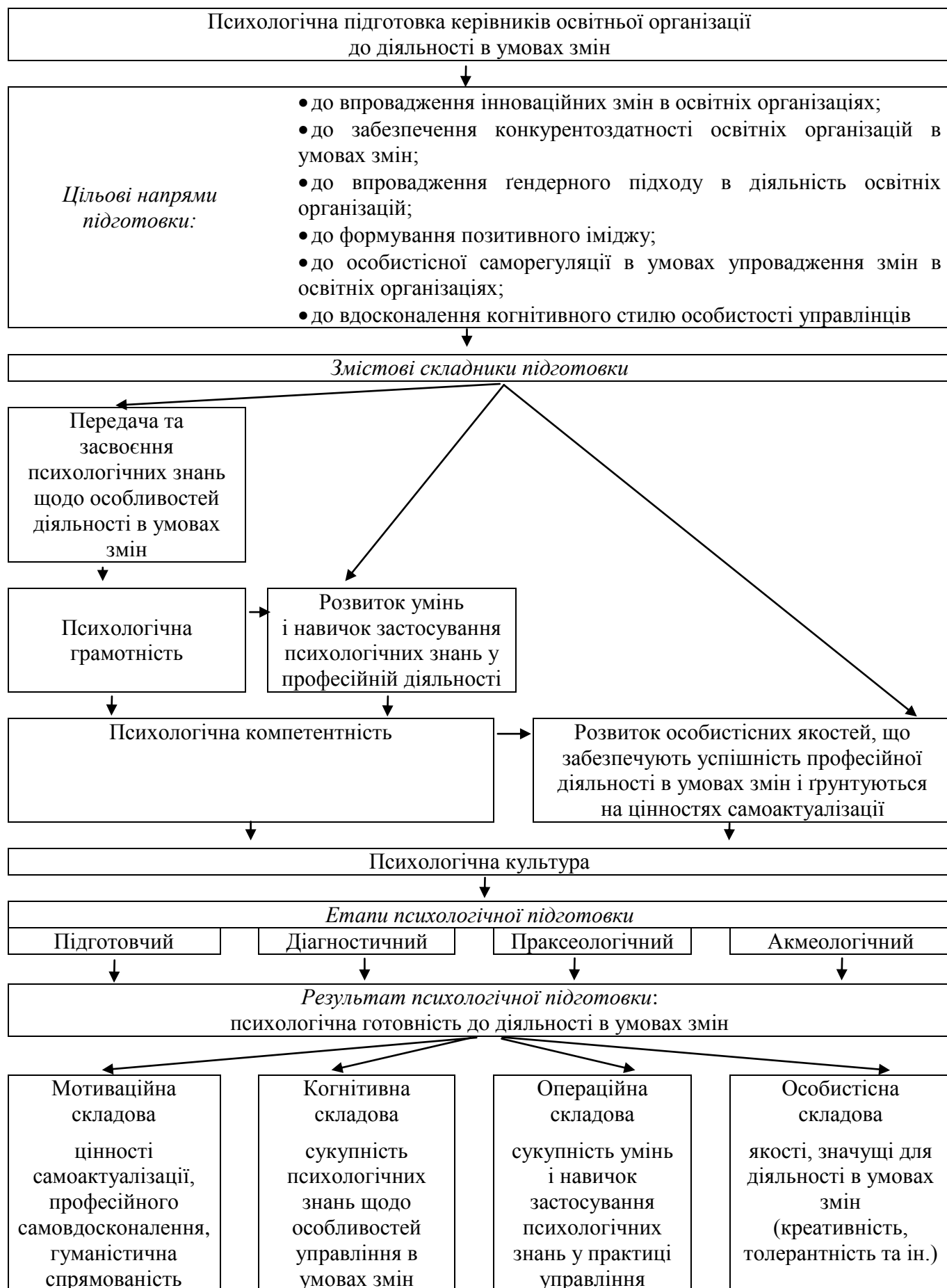
*Психологічну підготовку керівників до професійної діяльності в умовах змін, на наш погляд, можна визначити як процес формування психологічної готовності до продуктивної участі в ній через становлення та розвиток психологічної грамотності, психологічної компетентності, психологічної культури особистості (рис. 1).*

Результатом психологічної підготовки є *психологічна готовність керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*. Вона є складним багатоаспектним особистісним утворенням, що містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій [7; 24; 25; 63 та ін.].

Змістовими складниками процесу психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін є психологічна грамотність, психологічна компетентність і психологічна культура. Опанування кожного з цих складників управлінцями уособлює собою набуття ними певного рівня психологічної готовності до діяльності в умовах змін: *мінімального* (психологічна грамотність), *достатнього* (психологічна компетентність), *творчого* (психологічна культура).

Основна відмінність психологічної грамотності від компетентності (Л. Колмогорова [27] та ін.) полягає в тому, що грамотна людина знає, розуміє (наприклад, як поводитися, як спілкуватися в тій або іншій ситуації), а компетентна – реально й ефективно може використовувати знання у вирішенні тих або інших проблем і має відповідні особистісні якості.

Психологічну культуру (В. Семиченко [55] та ін.) визначено як психологічні знання, сповнені цінностями самоактуалізації, гуманістичними



**Рис. 1. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін**

цінностями, реалізація яких у суспільній практиці здійснюється з позицій і в контексті поваги, любові, совісті, відповідальності, дбайливого ставлення до почуття власної гідності як своєї, так і іншої людини, здатності людини до тонких переживань, глибокого співпереживання, великодушних учинків, що виключає маніпулювання свідомістю, почуттями, стосунками людей.

Опанування змісту кожного складника психологічної підготовки відбувається через низку взаємопов'язаних етапів (підготовчий, діагностичний, праксеологічний, акмеологічний), кожний з яких має свою мету та завдання, забезпечуючи досягнення певного рівня психологічної готовності.

Відповідно, у *структурі психологічної готовності* можна виокремити такі складові: 1) *мотиваційну* (сукупність мотивів, в яких відображено цінності самоактуалізації, гуманістичну спрямованість, орієнтацію на професійне самовдосконалення та ін.); 2) *когнітивну* (сукупність психологічних знань щодо особливостей управлінської діяльності в умовах змін); 3) *операційну* (сукупність умінь і навичок застосування психологічних знань у практиці управлінської діяльності); 4) *особистісну* (якості, значущі для діяльності в умовах змін – креативність, толерантність до невизначеності та ін.).

Ці складові конкретизовано відповідно до цільових напрямів психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.

*1.2. Сутність і складові психологічної готовності керівників до впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях як результату їх психологічної підготовки*

На основі аналізу літератури [12; 24; 39 та ін.], що стосується сутності психологічної готовності особистості до здійснення професійної діяльності, можна говорити про те, що *психологічна готовність керівників до впровадження інноваційних змін* – це комплекс мотивів, знань, умінь, навичок, професійних та особистісних якостей, що забезпечують ефективність діяльності керівників щодо впровадження інноваційних змін, сприяють покращенню міжособистісної взаємодії у колективі та швидкому впровадженню



інноваційних рішень в освітню практику.

До того ж *мотиваційна складова* такої готовності містить комплекс мотивів, що спонукають та забезпечують цілеспрямованість професійної діяльності керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін: наявність потреби в досягненні, розвиток мотиву досягнення успіху, посилення конкурентоздатності організації, отримання особистісних винагород, розвиток організації, підвищення продуктивності праці, покращення задоволеності роботою та ін.).

Потреба у досягненні визначається Ю. Орловим [48] в аспекті цілеспрямованості особистості, а М. Неймарк [45] – як ділова спрямованість суб'єкта. А. Маслоу відносить її до групи потреб у самоповазі разом із потребами у визнанні та схваленні. Провідна функція мотиву досягнення полягає у спонуканні особистості до досягнення успіху в діяльності, а мотиву уникнення невдач – у гальмуванні діяльності та спонуканні людини до запобігання неспіху, поразки у ситуації досягнення [36].

Внаслідок досліджень, проведених російським ученим А. Реаном [52; 53], встановлено, що мотивація досягнення успіху має позитивний характер. За такої мотивації дії особистості спрямовані на те, щоб досягти конструктивних позитивних результатів. А ось мотивація страху, невдачі належить до негативної сфери. За такого типу мотивації людина прагне, передусім, уникнути осуду, покарання. Очікування неприємних наслідків – ось що визначає її діяльність. Ще нічого не здійснивши, людина вже боїться можливого провалу та думає, як його уникнути, а не як досягти успіху.

Саме тому, на наш погляд, високий рівень сформованості потреби у досягненні та мотиву досягнення успіху сприятиме ефективній діяльності керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін.

Загалом, мотиваційна складова, на нашу думку, є найважливішою у структурі психологічної готовності. Адже від того, як керівники освітніх організацій мотивують власну діяльність в умовах змін, залежить і набір необхідних особистісних та професійних якостей. Мотивація може компенсувати деякі недоліки в організації діяльності, в плануванні діяльності в

умовах змін, проте компенсувати недостатній рівень мотивації керівників практично неможливо.

*Когнітивна складова* містить комплекс знань щодо особливостей діяльності керівників та персоналу освітніх організацій в умовах змін: знання сутності й видів змін та особливостей їх введення, розуміння сутності та необхідності психологічної готовності до діяльності в умовах змін та ін.

Справді, в окремих наукових джерелах зазначається про неналежну сформованість у керівників освітніх організацій знань щодо сутності змін, ефективних шляхів прийняття рішень, нездатність раціонально здійснювати самоаналіз, самоменеджмент, самомотивацію [6; 70 та ін.]. Це виявляється в недооцінюванні власної діяльності, своєї ролі у педагогічному колективі та негативно впливає на розв'язання новітніх управлінських і педагогічних завдань в умовах інноваційних змін.

Водночас, сукупність знань про діяльність в умовах змін ще остаточно не вирішує будь-яких управлінських та професійних завдань. Керівник мусить мати особливу готовність до актуалізації знань, до застосування їх в умовах обмеженого часу тощо [28]. Особливо це стосується діяльності керівників освітніх організацій у період інноваційних змін, під час якого слід застосувати весь свій інтелектуальний потенціал, виявити здатність до нових видів роботи, сприйняття нової інформації, знати прийоми саморегуляції та самоменеджменту тощо.

*Операційна складова* складається з комплексу вмінь та навичок, що допомагають ефективно працювати в умовах змін: навички ефективної діяльності в умовах змін, навички роботи в умовах науково-технічного прогресу, розуміння алгоритмів введення змін та шляхів подолання опору змінам та ін.

Здатність до ефективної діяльності в умовах інноваційних змін, з огляду на наше дослідження, полягає у тому, що керівники освіти мусять мати необхідні вміння та навички для виконання новітніх функцій діяльності, вони мають опанувати належний арсенал засобів, які б допомагали їм ефективно працювати. Зокрема, управлінці повинні вміти впроваджувати нововведення,

навички раціональної співпраці з колегами у процесі введення змін у вищій школі, вміти долати опір змінам та конфлікти між працівниками.

Оцінювання ставлення до технічного прогресу передбачає наявність у персоналу освітніх організацій стійких установок щодо необхідності змін і перетворень в освіті з появою нових форм та методів діяльності.

Усе це дасть змогу, на наш погляд, ефективно працювати в умовах змін, допоможе виконувати інноваційну діяльність без надмірних витрат фізичних, психологічних, матеріальних ресурсів.

*Особистісна складова* цього виду готовності до діяльності в умовах змін містить комплекс особистісних якостей, що дають змогу ефективніше використовувати власний потенціал персоналу освітньої організації в умовах змін: упевненість у собі, рішучість, стресостійкість та ін.).

Ці особистісні якості формуються у процесі діяльності та міжособистісної взаємодії між працівниками та керівниками [24]. Ця складова перебуває у тісному взаємозв'язку з когнітивною та операційною складовими готовності. Адже, щоб усвідомити та проаналізувати вплив особистісних якостей на успішну професійну діяльність, слід мати високий рівень знань окремих якостей та можливості їх реалізації у практичній діяльності.

Особистісні якості керівників вищої школи є неодмінним атрибутом професійної готовності до діяльності. Підсумовуючи зазначене, нами виокремлено такі *особистісні якості*, розвиток яких буде найкраще та найефективніше впливати на діяльність в умовах інноваційних змін: упевненість у собі, рішучість, стресостійкість. *Упевненість у собі* та своїх силах допомагає керівникам освітніх організацій позитивно оцінювати власні знання, вміння та навички в умовах перетворень. Ця якість допомагає управлінцям у будь-який момент керувати власними можливостями, внутрішніми сумнівами та протиріччями, бути зосередженими на виконанні інноваційних педагогічних завдань, цілеспрямовано рухатися до намічених цілей.

*Рішучість* означає здатність до самостійного прийняття рішень в умовах невизначеності та впровадження їх у практику. Ця якість особливо важлива в час змін, коли певне рішення пов'язується з ризиком як для себе особисто, так і

для усього колективу. Рішучість виявляється в період вибору єдино правильного рішення серед декількох рівнозначних варіантів. Керівника можна назвати рішучим і тоді, коли він готовий взяти на себе відповідальність за прийняте рішення.

*Стресостійкість* характеризує особистість як достатньо врівноважену, здатну продуктивно працювати в умовах змін, не зважати у своїй діяльності на вплив стресогенних факторів, зберігати високу працездатність тощо. Саме стресостійкість забезпечує ефективне функціонування працівників під час трудової діяльності, і, відповідно, чим вищим буде її рівень, тим меншою буде чутливість до негативного впливу стресу [30].

Саме ці якості, на наш погляд, і складають сферу особистісної складової психологічної готовності керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін.

### *1.3. Особливості психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях*

У контексті аналізу сутності та складових психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях доцільно, насамперед, визначити основні підходи до дослідження феномена саморегуляції в працях *російських* (В. Бодров [8], В. Моросанова [40], В. Ядов [15] та ін.) і *вітчизняних* (О. Бондарчук [6], М. Боришевський [9], О. Чебикін [72] та ін.) дослідників.

За результатами теоретичного аналізу літератури виявлено, що саморегуляція є одним із вирішальних засобів, що є стабілізуючим фактором профілактики та подолання кризових ситуацій. *Саморегуляція* розглядається як процес організації особистістю власної поведінки, що характеризується специфічною активністю, спрямованою на узгодження поведінки особистості з вимогами ситуацій, очікуваннями інших людей, забезпечення оптимального рівня взаємодії як між власними підструктурами, так і взаємодії із зовнішніми впливами [41; 42].

Отже, *психологічна готовність керівників до саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях* є комплексом знань, умінь, навичок,

мотивів та особистісних якостей, що в умовах упровадження змін в освітніх організаціях забезпечує:

- усвідомлення та оцінювання регулювання актуального психічного і, зокрема, емоційного та стану; чуттєве пізнання внутрішнього змісту власних переживань;

- активізацію вольових зусиль щодо регулювання власної поведінки; використання психологічних механізмів саморегуляції поведінки;

- оптимізацію пошуку спільних цілей, поглядів, інтересів на основі використання ідентифікації, емоційного зближення, механізмів, емпатії тощо

*Мотиваційна складова психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях* містить сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності, які пов'язані зі здатністю особистісної саморегуляції спрямовувати власні потреби, установки на цілі та освітньої організації.

Так, у дослідженнях Г. Гуляєва [14], описуючи процес діяльності, вказує на постійний саморух у діях особистості, що характеризується як початком, так і має завершення. Автор зазначає, як завершення діяльності прийнято розглядати її результати, а як початок – мотиви. Саме тому, що мотивам приділяється специфічне місце, «...особистісне саморегулювання полягає, мабуть, не стільки в тому, щоб рефлексувати сенс і значення своїх учинків, скільки в тому, щоб чинити за принципом «я не можу інакше» [14]. Автор наголошує, що саморегуляція будь-якого виду може здійснюватися тільки в певній дії, у прийнятті рішення та впровадженні його. Проте, як зазначають інші автори, вектор «мотив-мета», за допомогою якого організовується діяльність, пов'язаний зі спрямованістю особистості, орієнтованістю її на саморух [7; 13]. Для виявлення спрямованості особистості також необхідно знати мотиви і цілі, якими вона керується, особливості планування, прогнозування і використовуваних способів перетворень.

Ураховуючи вищезазначене, показниками мотиваційної складової психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах впровадження змін в освітніх організаціях є: а) психологічні особливості, що

впливають на перебіг процесів особистісної саморегуляції; б) специфіка мотиваційної саморегуляції, яка характеризує умови, що вказують на потребу в мотиваційній саморегуляції; в) способи мотиваційної саморегуляції, де показано потенційні можливості керівників до здійснення мотиваційної саморегуляції; г) результати мотиваційної саморегуляції, де можна побачити характеристику ступеня реакції керівника на завершальному етапі [10].

*Когнітивний компонент психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях складається з сукупності знань про сутність та психологічні особливості особистісної саморегуляції, які впливають на розуміння та усвідомлення характеристик, що допомагають керівникам поводити себе адекватно та конструктивно в навчальному середовищі.*

Показниками цієї складової є:

- рівень знань щодо особистісної саморегуляції;
- рівень професійних знань щодо управлінської саморегуляції;
- рівень знань щодо психологічних характеристик саморегуляції та їх

зв'язок із психологічними потенційними можливостями.

Саме наявність таких показників когнітивної складової допоможе керівникам повніше зрозуміти різні аспекти навчального середовища та співставити їх, як із своїми, так і потенційними можливостями персоналу освітньої організації. У підтвердження цього можна навести думку Ф. Василюка, який наголошує на взаємозалежності розвитку когнітивного компонента психологічної готовності до особистісної саморегуляції та рівнями сформованості пізнавальних процесів, а саме:

- залежність розвитку сприймання зі здатністю розуміти характер трудового навантаження;
- зв'язок уваги зі здатністю виконання трудових завдань та узгодження її з метою діяльності, яка сприяє організації раціонального та найбільш адекватного і економного алгоритму реакції на робоче навантаження і тим самим знижує вірогідність розвитку із інтенсивністю прояву втоми;

- вплив пам'яті, встановлений зі здатністю запам'ятовувати, зберігати та відтворювати інформацію, що сприяє чіткому розумінню характеру роботи, його оцінювальних, поведінкових і емоційних проявів, що «сприяє адекватним судженням про вимоги самої діяльності та здатності їх реалізовувати з тими чи іншими зусиллями, або досягненнями» [10, с. 96].

*Операційна складова психологічної готовності керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях* містить сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективну саморегуляцію в подоланні труднощів у спілкуванні з персоналом, вирішенні проблемних питань, розв'язанні конфліктних ситуацій, допомагають самостійно розв'язувати ситуативні виробничі завдання; ефективно діяти в умовах невизначеності; рівень стилю саморегуляції.

Як вказує В. Асєєв, операційні установки мають місце під час вирішення завдань на основі врахування наявної ситуації та вірогіднішого прогнозування цих умов, спираючись на колишній досвід поведінки у складних ситуаціях. Вони визначають засоби дій як першочергові, так і подальші [2, с. 44].

Саме тому наявність сформованого рівня операційної складової готовності сприятиме:

- мобілізації психічної активності керівників освітніх організацій;
- формуванню вольових умінь (*первинних*: сила волі, наполегливість, витримка, енергійність; *вторинних*: самовладання, сміливість, упевненість у собі; *третинних*: пов'язаних із моральними якостями: а) відповідальність, дисциплінованість; б) ініціативність, організованість тощо) [20];
- здатності контролювати як психічні (регуляція емоцій та почуттів у контакті з колегами, оволодіння прийомами подолання тривожного стану, гармонізація внутрішнього стану тощо), так і фізіологічні (зняття напруження м'язів, спостереження за позою тощо) стани, що допоможе ефективному виконанню управлінської діяльності та саморегуляції при подоланні складних виробничих завдань.

Це й визначає *показники* цієї складової готовності.

*Особистісний компонент психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях складається із сукупності індивідуально-психологічних особистісних якостей, які допомагають керівникам здійснювати особистісну саморегуляцію під час керування персоналом освітніх організацій.*

Отже, на основі теоретичних досліджень О. Бондарчук [7], А. Москальової [41; 42 та ін.], І. Чеснокової [73] та аналізу специфіки управлінської діяльності в освіті можна виокремити низку психологічних якостей, які допомагають керівникам у саморегуляції в керівництві навчальним закладом.

Аналіз наукової літератури дав змогу виявити два основних типи саморегуляції поведінки: *тактичний* – саморегуляція, за якої чітко визначено часові межі короточасного здійснення управління поведінкою у певній ситуації або комунікації один з одним; *стратегічний* – спрямований на більш тривалий період та пов'язаний із особистісними цілеспрямованими змінами, це потребуватиме від керівника працювати над удосконаленням власних психологічних якостей та індивідуальних властивостей, які спрямовані на управління своєю поведінкою залежно від виробничої ситуацій, в яку він потрапляє. Тому нами було виокремлено такі *показники* особистісної складової психологічної готовності керівників освітніх організацій до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін: рівень креативного потенціалу; рівень психічного стану (тривожність, агресія, фрустрація, ригідність тощо).

*1.4. Сутність і складові психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін*

Для визначення сутності та складових психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу слід урахувати сучасні підходи до визначення поняття «імідж керівника». Традиційно в науковій літературі [15; 47; 49; 64 та ін.] виокремлюють два підходи до розгляду сутності іміджу керівника (організації): деструктивний та конструктивний. Так, у 1960-1980 рр.



науковці розглядали імідж як різновид буржуазної пропаганди західного способу життя, а особливості його формування – з точки зору маніпулятивних впливів на оточення. Водночас у межах конструктивного підходу (В. Зазикін [21], Р. Кричевський [31], Г. Почепцов [49], В. Шепель [74] та ін.) значно розширюються наукові уявлення про принципи, механізми формування іміджу, наголошується на врахуванні не лише зовнішніх атрибутів у самому явищі іміджу керівника. Визначальним тут є внутрішні, сутнісні характеристики іміджу, пов'язані з особистістю керівника.

Цілісність іміджу залежить від внутрішньої психологічної узгодженості його соціально-психологічних компонентів (емоційної спрямованості особистості, поведінкових реакцій, проявів характеру, наявних ділових якостей тощо) та виявляється в узгодженні уявлень про цілі діяльності керівника, засоби вирішення управлінських завдань, вербальні та невербальні компоненти спілкування.

Е. Семпсон досліджує особистісний імідж керівника, розглядаючи його як поєднання ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які утворюють «самоімідж», сприйнятий і необхідний іміджі. Перший з них заснований на минулому досвіді і відображає стан самоповаги управлінця, довіри до себе. Сприйнятий імідж відображає ставлення та погляди оточення на його носія. Необхідний імідж включає присутність особистісних якостей і характеристик, затребуваних у певному професійному середовищі. Свій підхід до іміджу авторка окреслює з позиції самопрезентації умінь, компетентності та цінностей [59].

На сучасному етапі досліджень науковці розглядають суть іміджу через суть образу, який розглядається як чуттєва форма психічного явища, що має складну просторову організацію та часову динаміку.

Узагальнюючи результати досліджень, варто наголосити, що велика залежність сформованого образу від постійної зміни умов та кінцевого підсумку діяльності, призводить до спотворення результату комунікативного процесу, а звідси – уявлення про партнера спілкування. З цієї причини у партнерів складається імідж, відмінний від реального образу особистості, в якому присутні реальні уявлення, з одного боку, а з іншого, приписувані якості

особистості. Відповідно, постає питання «...не в тому, бути іміджу чи не бути, а в тому, бути іміджу стихійному або спеціально сформованому» [17, с. 17].

До того ж, В. Шепель, підкреслюючи значущість позитивного іміджу, зазначає, що «...для керівника імідж є зовнішнім відображенням його цілісного образу в очах оточуючих, наочно-виразний «зріз» його особистісних характеристик» [74, с. 142].

Часто імідж керівника розглядають як важливу складову формування корпоративного іміджу організації та визначають його як цілісний несуперечливий образ керівника, що формується у свідомості працівників, відповідає цілям, нормам, цінностям у цільовій групі і очікуванням, що висуваються членами групи до керівника [17; 49; 65].

Отже, імідж керівника освітньої організації можна визначити як цілісний несуперечливий образ керівника, сформований у свідомості оточення, який відповідає цілям, нормам, цінностям, ухваленим у цільовій групі, а також очікуванням, що пред'являються членами групи до керівника.

Імідж керівника як цілісний соціально-психологічний феномен позначається на його власній діяльності, діяльності колективу та людей, які оточують, і є однією з умов успішності сучасної освітньої організації. На загальний імідж керівника впливає безліч чинників, які можна поділити на дві групи: 1) умови, в яких імідж створюється; 2) складові іміджу керівника.

Щодо останніх В. Бойко виокремлює: аудіовізуальну культуру особистості, стиль поведінки і внутрішню філософію, яка складається з системи цінностей людини [5]. З огляду на цю структуру, автор окреслює основну функцію іміджу – викликати довіру в партнера по спілкуванню.

Е. Д'ячкова розглядає три складові іміджу керівника: професійну компетентність (зміст діяльності управлінця); організаційну компетентність (форма діяльності, яку створює керівник); комунікаційну компетентність (емоційний фон) [17]. Запропонована структура націлена на важливу професійну складову психологічного портрета, але водночас, по суті, практично нічого не повідомляє про якості особистості самого керівника.

До соціально-психологічних складових позитивного іміджу керівника

відносять: професіоналізм і компетентність; динамізм, швидку реакцію на ситуацію, активність; моральність керівника; вміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом; гуманітарну освіченість; психологічну культуру керівника [49]. Стосовно професіоналізму та компетентності як базових складових іміджу менеджера у галузі освіти, вважається, що керівник повинен бути компетентним у питаннях теорії та практики управління освітою та у всіх інших аспектах, що належать до мети, завдань, змісту професійної діяльності; мати широкий науковий і культурний кругозір; знання філософії, всесвітньої історії та історії України; мати управлінську, психологічну, педагогічну, економічну, правову компетентність [23].

Крім того, досліджуючи імідж керівника закладу освіти, науковці [17; 19; 49 та ін.] виокремлюють такі його структурні елементи: персональні (фізичні та психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, моральні і комунікативні якості, авторитет); соціальні (рівень освіти, статус керівника, моделі рольової поведінки, норми, і цінності, яких він дотримується, зв'язок із різними соціальними групами); професійні (знання стратегії розвитку освіти, змісту, форм, методів, технологій навчання і виховання, економічних і нормативно-правових засад функціонування школи тощо).

Таким чином, аналіз досліджень психологічної літератури дає змогу виокремити в структурі іміджу керівника три блоки. Перший з них пов'язаний з особистістю носія іміджу і містить комплекс його якостей. Другий блок характеризує ролі та поведінку управлінця у соціальному середовищі. Третій з них стосується реалізації цих якостей у професійній діяльності керівника. При цьому детермінантою формування позитивного іміджу керівника освітньої організації є особливості діяльності та відповідні вимоги щодо її виконання, які висуваються перед носієм іміджу.

Із позицій формування позитивного іміджу освітньої організації М. Фадеєва в структурі останнього виокремлює афективний (емоційно-оцінювальне ставлення до освітньої організації), когнітивний (наявність широкого спектра знань про особливості діяльності закладу освіти) та конативний компоненти (готовність здійснювати вибір на користь співпраці чи

відмови від неї) [65].

Формування позитивного іміджу керівника освітньої організації може відбуватися двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано. У першому – це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення особистості як індивідуальності [15; 23; 37 та ін.]. Керівник виступає тією особистістю, якою він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути). Імідж такого роду не потребує глобальних змін в тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та займаної посади. Процес цілеспрямованого формування іміджу пов'язаний найчастіше з проведенням спеціальних заходів і процедур індивідуальної та організаційної роботи і потребує ретельного аналізу внутрішніх умов життєдіяльності організації.

Під час формування іміджу стереотипи є його когнітивною основою. Зосереджуючи на собі смислове навантаження, стереотипи полегшують розпізнавання відмінних, індивідуальних характеристик індивіда, створюючи тим основу іміджу, до якого «штучно» сформована активна, інформативно насичена складова, що представляє собою комбінацію найбільш вигідних характеристик носія іміджу, які привертають до себе увагу в оточення. Ці характеристики виявляються в спілкуванні, експресивній поведінці особистості, повідомляючи оточенню необхідну інформацію [59].

Узагальнюючи результати досліджень, серед чинників формування позитивного іміджу керівника освітньої організації слід виокремити зовнішні та внутрішні. Так, до зовнішніх чинників належать особливості вербальної та невербальної поведінки управлінця, соціально-демографічні характеристики тощо. Ці чинники узгоджуються із первинною стадією, яка включає такі взаємопов'язані елементи: первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), перше враження і галоефект [49]. До внутрішніх – особистісні, соціально-психологічні, професійні якості.

Особистісні якості керівника визначаються через професійно значущі якості, під якими розуміють індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність діяльності і успішність її здійснення. Відповідь на

питання про якості, якими повинен володіти керівник, зазнав істотну еволюцію в процесі розвитку управлінської теорії. Це емоційно-поведінкові реакції, індивідуально-характерологічні прояви особистості та ділові якості, особистісні цінності керівника та його особиста місія, які демонструє керівник освітньої організації під час управління [49].

Внутрішні чинники переважно відіграють мотивуючу функцію, коли повага та довіра до лідера може стати потужним стимулом для успішної діяльності і розвитку підлеглих. Керівник задає норми взаємодії в організації. Якщо норми сприйнято більшістю членів освітньої організації, це стає підставою для згуртування колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій і, як наслідок, формування сприятливого організаційного клімату.

Соціально-психологічні особливості діяльності управлінця полягають в уміннях установлювати ділові стосунки в організації, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат колективу, комунікативну компетентність тощо.

Професійні чинники залежать від фахової підготовки, досвіду (зокрема, управлінської діяльності), професійних досягнень. Провідною складовою професійних чинників є стиль керівництва, який може доповнюватися такими професійними характеристиками, як індивідуальний стиль прийняття рішень, стиль розв'язання конфліктів, звична манера поведінки під час розв'язання професійних завдань.

Через це важливим є визначення місця та ролі іміджу у процесі управління трудовим колективом. Психологія управління вивчає стосунки людей в організації, коли учасники спільної діяльності пов'язані взаємною відповідальністю щодо мети діяльності закладу, до того ж один перед одним. Керівництво, мотивація, організація, планування, контроль –це функції управління, виконуючи які, управлінець вибудовує певні управлінські стосунки з працівниками освітньої організації. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою комунікативної функції організації. І місце іміджу керівника в цій структурі, на перетині її комунікативних зв'язків, де відбувається активний обмін інформацією та оцінювання результатів спільної діяльності.

Імідж керівника, маючи потенціал впливу, координує (опосередковано через свідомість) дії працівників, спонукає до адекватних моделей поведінки, і, отже, до вибудовування певного роду стосунків. Реалізація механізму впливу відбувається у процесі інтеріоризації, під час якої, за участю сприймання зовнішніх характеристик керівника, відбувається формування його іміджу. З іншого боку, співмірність між іміджем керівника та іміджем організації наголошує, що імідж керівника впливає на загальний корпоративний імідж, коли спрацьовує так званий ефект ореолу [34].

До складових іміджу керівника освітньої організації науковці відносять:

- персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень тощо;
- соціальні характеристики: статус керівника організації, який включає не тільки статус, пов'язаний з офіційно займаною посадою, але також і з походженням, особистим станом тощо. Зі статусом тісно пов'язані моделі рольової поведінки. Також соціальні характеристики включають зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; і тими, які підтримують його і є союзниками; а також із тими, які є його опонентами і відкритими ворогами. Соціальна приналежність значною мірою визначає норми і цінності, яких дотримується керівник;
- особиста місія керівника: свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника. Особиста місія керівника визначає те положення, в якому він перебуває в певний момент, і те, чого він хоче досягти в майбутньому. Особиста місія керівника є важливим моментом у виробленні місії і цілей організації;
- ціннісні орієнтації керівника: найважливіші припущення, що приймаються керівником організації і роблять вплив на організаційну культуру організації [15; 17; 23; 37 та ін.].

Звідси зрозуміла велика роль психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу, складовими якої є:

- 1) *мотиваційна* – усвідомлення важливості формування власного позитивного іміджу керівника освітньої організації; переструктурування

внаслідок такого усвідомлення мотивів управлінської діяльності (посилення значущості мотивів особистісного та професійного зростання, соціальних мотивів тощо); формування позитивного ставлення до практичного використання у практиці управлінської діяльності психологічних закономірностей формування іміджу;

2) *когнітивна* – наявність психологічних знань щодо особливостей та чинників формування власного позитивного іміджу, взаємообумовленість позитивного іміджу керівника, персоналу освітньої організації та їх вплив на позитивний імідж закладу освіти; знання психологічних методів та засобів формування власного позитивного іміджу;

3) *операційна* – вміння використовувати прийоми та методи формування власного позитивного іміджу у процесі управлінської діяльності; уміння створювати сприятливе розвивальне середовище, яке сприятиме підвищенню ефективності діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу;

4) *особистісна* – розвиток особистісних якостей, які впливають на створення власного позитивного іміджу; розвиток психологічної компетентності управлінця; свідоме планування та реалізація заходів із розвитку власного професіоналізму тощо.

#### *1.5. Особливості психологічної готовності керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій*

Розглядаючи сутність і складові психологічної готовності керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій, слід зазначити, що нині у закладах освіти переважно поширений статево-рольовий підхід. Згідно з ним стверджується призначення чоловіка і жінки в суспільстві відповідно до їхньої біологічної статі, а виховання дітей відповідно до тих норм та стандартів, які традиційно висуває суспільство. При цьому до уваги не береться небезпека закріплення у дітей та підлітків на рівні свідомості біологічної відмінності між статями як підґрунтя їхньої нерівності взагалі, що може в подальшому спричинювати гендерну нерівність та проблеми самореалізації особистості [13].

Тому впровадження гендерного підходу в освітню практику є однією з

важливих умов виконання місії закладу освіти щодо забезпечення можливостей самореалізації кожного суб'єкта навчально-виховного процесу. Це висуває особливі вимоги щодо психологічної підготовки їх керівників із питань гендерної проблематики.

Психологічну готовність керівників освіти до впровадження гендерного підходу ми розглядаємо як складне особистісне утворення, що містить сукупність мотивів, знань, умінь та особистісних якостей керівників, які сприяють запровадженню гендерної рівності в діяльність освітньої організації [7; 46].

Відповідно, *мотиваційна складова* містить сукупність мотивів, що зумовлюють стійке прагнення запровадити гендерний підхід у практику управління, усвідомити та розвинути свої гендерні характеристики особистості (зокрема, егалітарні гендерні стереотипи), які зможуть забезпечити управління освітньою організацією на засадах гендерної рівності.

*Когнітивна складова* – сукупність знань по гендерній проблематиці, загалом, і по специфіці її відображення в практиці управління освітньою організацією, зокрема,

*Операційна складова* складається із сукупності вмінь і навичок запровадження керівником гендерного підходу в практику управління.

*Особистісна складова* характеризується відсутністю традиційних гендерних стереотипів і упереджень; сприйманням себе та своєї статі, розвинутою гендерною ідентичністю, усвідомленням власних гендерних характеристик тощо [46].

#### *1.6. Сутність і складові психологічної готовності керівників до забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін*

Визначення сутності та складових психологічної готовності керівників до забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій (КОО) в умовах змін можливо за умови визначення понять «конкуренції» та «конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін». Насамперед, зазначимо, що *конкуренцію* ми розглядаємо як *психологічну взаємодію суб'єктів* (особистість, група, організація та ін.) в умовах *обмеженого ресурсу* (матеріального, морального),



як системну психологічну характеристику, яка забезпечує ефективну конкуренцію організації порівняно з аналогічними/іншими суб'єктами на сучасному ринку праці, товарів та послуг [67].

*КОО* містить: 1) конкурентоздатність зовнішнього середовища («зовнішні» суб'єкти: споживачі, громада, суспільство, конкуренти, партнери); 2) конкурентоздатність внутрішнього середовища («внутрішні» суб'єкти: персонал організації). Аналіз *конкурентоздатності зовнішнього середовища* здійснюється через зовнішній вектор: *метарівень* (міжнародний рівень), *мегарівень* (рівень країни), *макрорівень* (рівень галузі / сфери діяльності організацій). Аналіз *конкурентоздатності внутрішнього середовища* здійснюється через внутрішній вектор: *мезорівень* (рівень організації), *мікрорівень* (рівень особистості в організації).

Умовою високої конкурентоздатності освітніх організацій є *психологічна готовність керівників до забезпечення КОО* як результат їхньої спеціальної психологічної підготовки в системі післядипломної педагогічної освіти.

Грунтуючись на працях О. Бондарчук [7], Л. Карамушки [24; 26 та ін.], О. А. Філь [66], *психологічну готовність керівників до забезпечення КОО в умовах змін* окреслимо як комплекс знань, мотивів, практичних умінь, особистісних якостей, важливих для забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін.

Відповідно, *мотиваційна складова* визначає потреби керівників освітніх організацій щодо розвитку КОО в умовах змін: актуальність для керівників, мотивацію професійної конкурентоздатності тощо.

*Когнітивна складова* містить сукупність знань керівників про конкуренцію, (розвивальний тип сприйняття конкуренції), конкурента (гуманістичне ставлення до нього), психологічну культуру конкуренції, зміст, структуру та психологічні складові моделі забезпечення КОО в умовах змін).

*Операційна складова* складається з практичних умінь керівників щодо розвитку КОО в умовах змін: наявність досвіду керівників у забезпеченні КОО в умовах змін, досвідченість керівників у вирішенні завдань забезпечення КОО в умовах змін на мета-, мега-, макро-, мезо- та макрорівнях тощо.

*Особистісна складова* містить сукупність особистісних якостей керівників, важливих для розвитку КОО в умовах змін: сумлінність; творчий потенціал; потребу в досягненнях / подальшому розвитку; вміння йти на розумний / зважений ризик; потребу в незалежності / автономії; цілеспрямованість і рішучість; конструктивність стратегій конкуренції тощо.

*1.7. Сутність і показники психологічної готовності до вдосконалення когнітивного стилю керівників освітніх організацій як чинника ефективності їхньої діяльності в умовах змін*

Важливим завданням підвищення якості управління освітніми організаціями є психологічна підготовка їх керівників до діяльності в умовах змін. Однією зі складових такої підготовки має стати вдосконалення когнітивного стилю управлінців як важливого чинника ефективності їхньої управлінської діяльності, що визначає особливості організації їхньої когнітивної сфери і, відповідно, індивідуальні відмінності в процесі опрацювання інформації, яка надходить із довкілля [7; 71].

За своєю структурою когнітивний стиль є складним, біполярним особистісним утворенням, яке включає *параметри*: 1) *полезалежність / полenezалежність* (рівень психологічної диференціації й характеру пізнавальної спрямованості суб'єкта); 2) *вузький / широкий діапазон еквівалентності* (індивідуальні відмінності в особливостях орієнтації на схожість та відмінність об'єктів), інакше його називають аналітичність/синтетичність; 3) *вузькість / широта категорії* (різні варіації значення однієї категорії); 4) *ригідний / гнучкий пізнавальний контроль* (ступінь суб'єктивних труднощів у зміні засобів опрацювання інформації в ситуації когнітивного конфлікту); 5) *толерантність / нетолерантність до нереалістичного досвіду* (можливість сприйняття вражень, не відповідаючи тим, що людина вже має і розцінює як правильні і очевидні); 6) *фокусуючий / скануючий контроль* (індивідуальні особливості розподілу уваги, які проявляються у мірі широти охоплення різних аспектів ситуації, що відображується); 7) *згладжування / загострення* (особливості збереження у пам'яті матеріалу, що запам'ятовується); 8) *імпульсивність / рефлексивність*

(індивідуальні відмінності в схильності приймати рішення швидко чи повільно); 9) *конкретна / абстрактна концептуалізація* (ступінь диференціації та інтеграції понять); 10) *когнітивна простота / складність* (ступінь диференціації, зв'язності, інтегрованості та стабільності суб'єктивних конструктів) [71].

Результатом психологічної підготовки керівників освітніх організацій до вдосконалення їх когнітивного стилю має стати відповідна *психологічна готовність*, у структурі якої можна виокремити складові:

1) *мотиваційну*, що містить сукупність мотивів, які спонукають до самопізнання, здобуття знань про когнітивний стиль особистості та його вплив на ефективність управлінської діяльності, намагання досягти конструктивної управлінської взаємодії на основі позитивного ставлення до суб'єктів такої взаємодії, прагнення забезпечити реалізацію власного творчого потенціалу та сприяти самореалізації у професійній діяльності всіх членів освітньої організації;

2) *когнітивну*, яка містить сукупність знань управлінців про зміст і параметри когнітивного стилю, його вплив на професійну діяльність керівників освітніх організацій, методи його дослідження та вдосконалення, усвідомлення власних характеристик когнітивного стилю тощо;

3) *операційну*, що складається із сукупності вмінь і навичок, які забезпечують вдосконалення когнітивного стилю, практичне врахування та запровадження отриманих знань в практику управління на основі самодіагностики та самовдосконалення тощо;

4) *особистісну*, яка характеризується сукупністю особистісних якостей, що забезпечують інтеріоризацію отриманих знань і вмінь в особисту систему цінностей, прагнення усвідомити та розвинути ті свої параметри когнітивного стилю, що зможуть забезпечити ефективніше управління освітньою організацією, насамперед, через розвиток рефлексивності та здатності особистості до саморозвитку і професійного вдосконалення, загалом [7; 24; 57].

Отже, психологічна підготовка керівників до професійної діяльності в умовах змін передбачає поступове становлення та розвиток психологічної

грамотності, психологічної компетентності, психологічної культури управлінців щодо: впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях; забезпечення їх конкурентоздатності; впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій; формування позитивного іміджу; вдосконалення когнітивного стилю особистості управлінців; їх особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях.

Результатом психологічної підготовки керівників є їхня психологічна готовність до діяльності в умовах змін як складне багатоаспектне особистісне утворення, що містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій.

## **2. ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН**

Під *технологією психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін* (В. Сластьонін [33], С. Сисоєва [34] та ін.) ми розуміємо упорядковану сукупність дій, операцій та процедур (передавання психологічних знань, формування умінь і навичок застосування їх у практиці управлінської діяльності, розвиток професійно значущих особистісних якостей, стимулювання відповідної активності тих, хто навчається, регулювання та коригування перебігу педагогічного процесу, його контроль), що інструментально забезпечують досягнення прогнозованого результату (психологічну готовність до відповідної діяльності) у змінних умовах освітнього процесу.

Складовими *технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін* є:

1) *концептуальна основа*, яка визначає теоретичні засади реалізації технології. У нашому дослідженні йдеться про: а) гуманістично-ціннісний підхід, б) концептуальну модель психологічної підготовки та соціально-

психологічні механізми її реалізації, що визначають необхідність створення розвивального освітнього середовища, яке забезпечує самоуправління керівниками розвитком психологічної готовності через інтеріоризацію спеціально організованих соціально-психологічних впливів референтними для управлінців осіб у процесі спільної діяльності на партнерських, гуманістично спрямованих засадах;

2) *змістовий блок*, що містить зміст і напрями психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін, а також критерії ефективності такої підготовки (мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний) тощо.

*Зміст* складається з навчальних ситуацій та завдань, розв'язання яких сприятиме розвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін, загалом, і за окремими її напрямками:

- психологічна підготовка керівників до впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях;
- психологічна підготовка керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження змін в освітніх організаціях;
- формування позитивного іміджу керівників як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін;
- психологічна підготовка керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність закладу освіти;
- психологічна підготовка керівників до забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін;
- психологічні умови розвитку когнітивного стилю керівників загальноосвітніх навчальних закладів як чинника ефективності їхньої діяльності в умовах змін;

3) *процесуальний блок*, що характеризує процес розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін через ряд етапів, які забезпечують становлення та розвиток її мотиваційної, когнітивної, операційної та особистісної складових, а також обґрунтування найдоцільніших форм і методів навчання на кожному з цих етапів.

Зважаючи на специфіку навчання дорослих, доцільним уявляється використання *інтерактивних форм і методів* психологічної підготовки, які мають різноманітні ресурси (засоби) формування психологічної готовності, забезпечують поєднання завдань психологічної підготовки керівників освітніх організацій з удосконаленням у професійній діяльності.

Саме завдяки таким методам можлива корекція вже сформованих якостей управлінців, а також розвиток тих із них, які розвинуті недостатньо. Спираючись на підхід Г. Олпорта, *корекцію особистісних якостей управлінців* у контексті нашого дослідження ми трактуємо як таку, що забезпечує редукцію їх негативних аспектів, зокрема, упереджень, а також сприяє саморозвитку якостей, які є професійно важливими для діяльності в умовах змін. Це можливо в ситуації спілкування рівних за статусом груп, що мають спільні цілі, досягнення яких потребує спільної діяльності, і підкоряються єдиним правилам [45]. Через те тому велике значення мають соціально-психологічні засоби корекції, які відповідно до трьохрівневої моделі редукції упереджень Дж. Дакіта можливо розглядати на рівнях: 1) соціальної структури та міжгрупових стосунків; 2) соціального впливу, якому підлягає індивід; 3) індивідуальному рівні [52].

На рівні міжгрупових стосунків, у разі корекції стереотипів і упереджень особистості керівника освіти, коли, за П. Дівайн [51], культурні стереотипи обов'язково активізуються в ситуації сприйняття представника «чужої» групи, доцільно використати прийоми «перехрещування категорій», якщо, зокрема, представник «чужої» групи стає членом своєї групи під час виконання спільного завдання, особливо змагального характеру з іншими подібними групами. Тут важливе значення також має розширення репертуару ролей, програвання ролей, що традиційно вважаються властивим представникам «чужої» групи.

На *рівні соціальних впливів* ініціювання саморозвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін можливе через активізацію відповідних соціально-психологічних механізмів у процесі *інтеріоризації зовнішніх соціальних впливів*, у ролі яких можуть бути [4; 27; 49 та ін.]:

1) *власний приклад* референтних для управлінця осіб, здатних діяти в умовах змін, коли інші шляхом *наслідування* або *свідомо* на основі *порівняння* власних цінностей з тими, що демонструють «еталонні» управлінці, засвоюють зразки їх поведінки;

2) *пряме навчання* завдяки розширенню системи уявлень освітян через доповнення новими елементами знань про специфіку управлінської діяльності в умовах змін та відповідну психологічну готовність;

3) так зване *психологічне щеплення*, іншими словами, надання індивіду інформації, що попередньо готує його до можливих негативних наслідків або труднощів на шляху інноваційної діяльності в умовах змін;

4) *пряме перенавчання*, коли відбувається трансформація акутадіних професійних установок управлінців в ідеальні;

5) *непряме перенавчання* шляхом інтерпретації результатів діяльності керівника таким чином, щоб сформувати у нього рефлексію, необхідну для усвідомлення та розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін.

Згідно із вищезгадуваною моделлю Д. Дакіта, «...вільні від упереджень «відповіді» вимагають від людини: а) обізнаності щодо своєї упередженості; б) мотивації змінити свої переконання, виходячи з гуманістичних цінностей й т.п.; в) володіння своїми когнітивними ресурсами» [52], визначено засоби корекції та саморозвитку управлінців на *індивідуальному рівні*.

Основним соціально-психологічним засобом розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін у процесі їх психологічної підготовки є соціально-психологічний тренінг як найбільш активна і динамічна групова форма роботи, що поєднує навчальну та ігрову діяльність. Завдяки ефективності, конфіденційності, внутрішній відкритості, доброзичливій психологічній атмосфері, активному використанню індивідуальної та групової рефлексії в умовах тренінгу створюються умови для саморозвитку особистості, аналізу соціально-психологічній ситуації, з огляду на свою точку зору та позицію партнера, розвитку здатності до пізнання і розуміння себе та інших у процесі спілкування [43; 48 та ін.].

Так, на *підготовчому етапі* актуалізується мотивація розвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін, тим самим забезпечується розвиток мотиваційної складової готовності. При цьому доцільним уявляється широке використання групових дискусій і мозкової атаки, які передбачають вільний обмін думками, ідеями або знаннями між учасниками з метою забезпечення зворотного зв'язку, зменшення опору отримання нової інформації через групову рефлексію, усунення упередженості в оцінюванні інших шляхом відкритих висловлювань тощо [6; 17 та ін.].

Групові дискусії можуть супроводжуватися міні-лекціями діалогічної природи як вербальним поданням інформації й доведенням її до фахівців із метою активізації мотивації до подальшої роботи, розширення сфери уявлень й знань керівників щодо змісту, показників, засобів власного особистісного розвитку.

*Діагностичний етап* спрямовано на визначення вихідного рівня психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін на основі самопізнання суб'єктом особливостей свого внутрішнього світу в процесі виконання завдань психологічного практикуму.

*Праксеологічний етап*, що передбачає відпрацювання відповідних знань та вмінь і навичок їх застосування у практиці управлінської діяльності на основі розвитку самоконтролю й особистісної саморегуляції навчально-професійної активності управлінців. На цьому етапі доцільним уявляється аналіз реальних проблемних ситуацій управлінської діяльності в умовах змін (case study) з подальшою пропозицією варіантів можливих рішень та вибором найкращих з них. Найбільш суттєві проблеми можна відпрацювати через рольові та ділові ігри. Ефективною також є робота в малих групах, наприклад, групова робота з осмислення впливу змін на навчальний процес з позиції різних суб'єктів – учнів, батьків, учителів, адміністрації тощо з наступним між-груповим обговоренням.

*Акмеологічний етап* спрямовано на саморозвиток конструктивних особистісних новоутворень як складових психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін. Тут найбільш доцільними уявляються такі форми й



методи роботи, як проектна діяльність, рефлексивні щоденники-самопостереження тощо.

Конкретизація зазначених форм і методів можлива за умови врахування специфіки цільових напрямів психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін, як це подано нижче.

*Основні інтерактивні вправи для розвитку складових психологічної готовності керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін.*

Для розвитку психологічної готовності управлінців до впровадження інноваційних змін використано авторські вправи, а також модифіковані вправи інших авторів [2; 6; 13; 16; 36; 37 та ін.].

Для розвитку мотиваційної складової готовності доцільно використовувати подані нижче інтерактивні вправи.

*Психомалюнок «Покращення мотивації».* Поділені на декілька груп учасники відображають на аркуші паперу, якими методами можна покращити мотивацію керівників в умовах змін. Далі кожна з груп здійснює інтерпретацію свого малюнка та повідомляє конкретні шляхи покращення мотивації, а тренер затим виписує їх на фліп-чарті. По завершенні доповідей усіх учасників здійснюється аналіз відображених на фліп-чарті методів.

*Робота в малих групах з наступним міжгруповим обговоренням:* «Ставлення керівників освітніх організацій школи до впровадження інноваційних змін» та ін.

Розвиток когнітивної складової готовності передбачає використання вправ, спрямованих на усвідомлення сутності в зміні їх впливу на інновації в освітньому процесі. Тут доцільно використання таких інтерактивних технік:

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Зміни – це...», що має на меті з'ясувати розуміння учасниками сутності змін і визначити різні позиції та погляди управлінців щодо змісту змін;
- *міні-лекція* «Поняття та особливості соціально-економічних змін»;
- *робота в малих групах* «Які знання, вміння та навички необхідні керівнику для впровадження інноваційних змін в освітню організацію?».

Група поділяється на три підгрупи. Перша займається визначенням знань,

які необхідні керівникам освітніх організацій для діяльності в умовах інноваційних змін, друга – вмінь, третя – навичок. Потім кожна з груп доповідає про одержані результати. Учасники інших груп по завершенні доповіді доповнюють почуті відповіді.

З метою розвитку *операційної складової* готовності можна організувати *роботу в малих групах* на тему «Визначте труднощі виконання управлінської та педагогічної діяльності в умовах інноваційних змін та опору змінам» [36].

Група ділиться на три малих підгрупи, кожна з яких проводить аналіз тих проблемних моментів у діяльності керівників, що виникають у процесі інноваційних змін в освітніх організаціях. Через декілька хвилин один або кілька учасників групи повідомляють одержані результати. Завданням інших підгруп є повідомлення тих проблем введення змін, які не були висловлені попередніми доповідачами. Усі запропоновані результати записуються на фліп-чарті та проводиться їх загальний аналіз. Наводяться і розглядаються конкретні вміння та навички, які мають опанувати керівники освітніх організацій задля ефективної діяльності в умовах інноваційних змін.

Доцільною є *мозкова атака* «Яким чином покращити діяльність керівників освітніх організацій в умовах інноваційних змін?», у процесі якої управлінці розробляють шляхи попередження труднощів у діяльності керівників та персоналу освітньої організації. З'ясовується, якими засобами та методами можна покращити діяльність керівників та працівників, роль мотивації у процесі впровадження змін в освітню організацію.

Удосконалення *особистісної складової готовності* передбачає розвиток особистісних якостей, значущих для впровадження інноваційних змін у діяльність освітньої організації, через виконання таких вправ:

*творче завдання* «Упевненість та рішучість у період діяльності в умовах інноваційних змін в освітній організації».

*Мета:* проаналізувати особливості впевненої та рішучої поведінки в умовах інноваційних змін, вказати від чого залежать зазначені особистісні якості та як їх можна поліпшити.

*Робота в парах* «Упевнена поведінка» [31, с. 119].

*Мета:* аналіз поведінки керівників у робочих ситуаціях, формування рішучості та впевненості у власних силах.

Учасники поділяються на пари. Кожен повинен розповісти ситуацію в якій йому доводилося вести себе впевнено або рішуче.

*Основні інтерактивні вправи для розвитку складових психологічної готовності керівників освітніх організацій до особистісної саморегуляції управлінської діяльності в умовах змін*

Для розвитку психологічної готовності управлінців до особистісної саморегуляції використано вправи, зміст яких є модифікацією відомих технік групової роботи, представлених у роботах відомих авторів [2; 14; 25; 26; 36; 37 та ін.].

Так, розвиток *мотиваційної складової* психологічної готовності управлінців до особистісної саморегуляції відбувається в разі усвідомлення управлінцями важливості особистісної саморегуляції для ефективності професійної діяльності та життєдіяльності, загалом. З цією метою доцільно провести *групову дискусію «Хто такий переможець»* [4], запропонувавши обговорити слухачам риси успішного управлінця і зіставити його з рисами самодостатньої особистості в житті: 1) висока самооцінка; 2) позитивне ставлення до життя; 3) віра в добро; 4) вміти бачити і відчувати власну причетність до того, що відбувається; 5) вміння мінятися, вчитися все життя, керувати собою та своїм розвитком [4; 25; 36].

Розвиток *когнітивної складової* забезпечується завдяки нижче наведеним вправам.

*Міні-лекція «Особистісна саморегуляція в діяльності керівника».*

Розвиток *операційної складової готовності до особистісної саморегуляції в умовах змін* можливий у процесі виконання вправ:

***вправа «Тут і тепер»*** [14, с.187].

*Мета:* обмежити альтернативу вибору короткострокових та щоденних цілей (справ, видів діяльності), сконцентруватися на найважливішій чи найбажанішій з них.

*Завдання:*

1. Складіть список усього, що ви хочете зробити у найближчий час (рік, місяць, тиждень, день) – запишіть все, що вас приваблює, навіть неймовірніше.

2. Виберіть одну мету (справу) для досягнення її тут і тепер. Обираючи одну мету (справу), ви не відмовляєтеся від інших, а просто приступаєте до її реалізації.

При цьому:

- якщо обрана вами справа здається вам складною та громіздкою, поділіть її на декілька частин і почніть з тієї, яку найлегше виконати, або є найбільш важливою;
- якщо ви обрали пріоритетну справу, це означає, що ви обрали завдання для цього дня.

*Аналіз управлінських ситуацій:* аналізуються проблемні ситуації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, моделюються стратегії саморегуляції як чинника попередження професійних труднощів [25, с. 21].

### *Ситуація 1*

Ви – керівник загальноосвітнього навчального закладу, який багато років, як отримав право вийти на пенсію. Проте збираєтеся продовжувати виконувати обов'язки на посаді. У вас молодий педагогічний колектив і час від часу вам складно примусами та вмовляннями впроваджувати нововведення і інноваційні методи діяльності в освітнє середовище. У розмові із заступником директора ви повідомили про свої відчуття. На що той відповів: «Може варто йти на пенсію і звільнити місце тим, хто має в собі сили це робити».

*Завдання учасникам групи:* доведіть своє бажання залишитись на посаді керівника.

### *Ситуація 2*

Ви – керівник загальноосвітнього навчального закладу, в одному з підрозділів якого виник конфлікт, що почав впливати на виробничий процес. Всі намагання залагодити конфлікт не мав успіху, а навпаки все більше загострювався. Ви відчули свою некомпетентність у його розв'язанні, адже із вчителів кожен захищав свій інтерес.

*Завдання групі:* виробіть загальні кроки до вирішення проблеми.

### *Ситуація 3*

Ви – керівник загальноосвітнього навчального закладу, у якому відбувається ремонт покрівлі. Ви координуєте процес, проте за всі фінансові питання відповідає вища інстанція, яка заборгувала працівникам-будівельникам. Вони пред'явили свої вимоги керівнику закладу, погрожуючи йому.

*Завдання групи:* проаналізуйте ситуацію та оберіть стратегію поведінки керівника загальноосвітнього навчального закладу.

### *Ситуація 4*

До директора середньої школи звернулась вчителька молодших класів із проханням допомогти їй пояснити бабусі дитини, яка навчається у першому класі, що період адаптації дитини до школи завершено (збігло півроку) і не варто занадто опікувати учня. Проте бабуся водить дитину в школу і буває на уроках, часто заважаючи їх проведенню. Батьки інших учнів висловлюють своє незадоволення такою поведінкою вчителя та звернулись із скаргою до керівника учбового закладу. Була проведена розмова з батьками та бабусею, проте це нічого не змінило – вона продовжує ходити з внуком до школи. На зауваження відповідає, якщо їй будуть забороняти, вона буде скаржитися вищому керівництву поза школою.

*Завдання групи:* обговоріть ситуацію та змодельуйте, як має діяти керівник загальноосвітнього навчального закладу в цій ситуації.

Блок психологічних вправ для розвитку *особистісної складової готовності до саморегуляції*.

*Вправа «4 фрази»* [43].

*Мета:* розвиток уміння керівників освітніх організацій управляти собою та своїм ставленням до діяльності.

*Інструкція:* управлінцям пропонується завершити чотири фрази: «Я повинен...», «Я не можу...», «Мені потрібно ...», «Я боюся, що ...», уявляючи типові ситуації професійної діяльності.

Після виконання завдання пропонується замінити початок фрази на такий: «Я віддаю перевагу...», «Я не хочу...», «Я хочу ...», «Я хотів...». Обговорити, чи змінюється ставлення до професійних справ у іншій редакції.

Тут також доцільно використовувати *комплекс вправ для гармонізації внутрішнього стану через позитивні образи уяви* [14, с. 156].

*Вправа «Квітка»* [4]

*Мета:* розвиток довіри один до одного, партнерства, актуалізації творчих можливостей.

*Інструкція:* сядьте зручно, розслабтесь та уявіть квітку. Потім спробуйте погратися з нею, уявіть, що ви до неї доторкаєтесь, відчуваєте запах. Після чого спробуйте намалювати квітку та розкажіть про свої відчуття. Обговоріть, чи подобається вам ваша квітка, що вам хочеться з нею зробити тощо.

*Вправа «У ліфті»* [14].

*Мета:* набуття відчуття спокою та свіжості під час спуску у ліфті.

*Інструкція:* уявіть, що ви заходите у ліфт, натискаєте кнопку для спуску вниз, мчите через поверхи. В міру того, як ви проїжджаєте кожен поверх, ви все більше розслабляєтесь і, «приїхавши» на перший поверх, цілком звільняєтесь від тілесного і душевного напруження. З «ліфта» ви виходите з відчуттям спокою та свіжості.

*Вправа «На березі моря».*

*Мета:* відчуття заспокоєння у процесі спостереження моря.

*Інструкція:* уявіть себе на березі моря. Зверніть увагу на хвилі. Ви спостерігаєте приплив і відплив. В цей час відчуваєте, як все більше заспокоюєтесь. Потім, коли відчуєте повний спокій, ви «йдете з берега».

*Вправа «Прогулянка».*

*Мета:* відчуття набуття спокою та свободи у процесі прогулянки у лісі.

*Інструкція:* уявіть, що ви йдете лісом. Навколо вас дерева, вкриті весняною зеленню, крізь їх вершини пробиваються сонячні промені, весело співають пташки, пробігає білочка, їжачок... Ви виходите на галявину, вкриту квітами та осяяну сонцем, вгорі прозоре голубе небо. Ви вдихаєте повітря на повні груди. Відчуваєте спокій, свободу, щастя.

*Основні інтерактивні вправи для розвитку складових психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін*

Реалізація технології розвитку складових психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу у формі соціально-психологічного тренінгу передбачає використання інтерактивних методів навчання, які забезпечують опанування та розвиток компонентів психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу [3; 5; 15; 24; 48 та ін.].

Так, розвиток *мотиваційної складової готовності* спрямований на: 1) усвідомлення значення процесу формування власного позитивного іміджу керівника освітньої організації; 2) переструктурування внаслідок такого усвідомлення мотивів управлінської діяльності, посилення значущості мотивів особистісного та професійного зростання, соціальних мотивів тощо; 3) формування позитивного ставлення до практичного використання у практиці управлінської діяльності психологічних закономірностей формування іміджу. Це може відбуватися за умови переведення зовнішньо орієнтованої (екстринсивної) мотивації у внутрішню (інтринсивну), коли керівник стає відповідальним за виявлення поваги та довіри до інших, що сприяє успішній діяльності і розвитку членів освітньої організації.

Цьому, зокрема, сприятиме виконання тренінгових вправ із подальшим груповим обговоренням: «Відчуття потоку», «Цінності керівника (цілі, місія, легенда)» та ін.

Так, наприклад, під час виконання вправи «Відчуття потоку» учасники індивідуально описують власні відчуття при здійсненні діяльності, від якої отримували надзвичайне задоволення. Аналіз спрямований на внутрішні передумови здійснення вчинків та співмірність їх із комплексом почуттів, описаного М. Чікзентміхалі: відчуття повної включеності у діяльність; максимальна концентрація на виконуваній справі; чітке усвідомлення цілі діяльності; відчуття суб'єктивної зупинки часу тощо [45].

У процесі виконання вправи «Цінності керівника (цілі, місія, легенда)» керівники записують спочатку свої професійні цілі, а потім, відповідаючи на питання «Чому це є важливим для мене?», визначають ключові цінності управлінської діяльності.

Розвиток *когнітивної складової готовності* передбачає: 1) формування уявлень щодо поняття «імідж керівника освітньої організації»; 2) ознайомлення з психологічними аспектами зовнішнього та внутрішнього іміджу керівника; 3) розширення системних уявлень про принципи та психологічні закономірності формування позитивного іміджу особистості.

При цьому доцільним є використання таких методів:

- *мозкова атака*: «Скарбниця асоціацій», коли учасники по черзі називають асоціації з поняттям «позитивний імідж керівника освітньої організації». Всі відповіді записуються на дошці, після міні-лекції відбувається узагальнення та співвіднесення зі складовими іміджу керівника освітньої організації;

- *міні-лекція* «Зміст і складові іміджу керівника освітньої організації»;
- *групова дискусія* «Аналіз іміджу керівника», під час якої управлінці поділяються на три підгрупи: оптимістів, песимістів та пацифістів і складають свій перелік аргументів на захист позицій відповідно до назв.

Сприяння розвитку *операційної складової* відбувається шляхами: 1) розвитку умінь самостійного аналізу власної діяльності та діяльності інших; 2) вироблення навичок оцінювання усіх аспектів власних вчинків, які позначаються на іміджі керівника; 3) зміни свідомого, відповідального особистісного вибору (інформації, засобів, стилів) на шляху професійного вдосконалення; 4) набуття досвіду подолання бар'єрів і досягнення цілей, зокрема, досвіду розв'язання протиріч між індивідуальними цілями, інтересами і груповими вимогами, які мають концентроване відбиття в іміджі керівника освітньої організації, використовуючи рольові ігри «Співбесіда», «Прес-конференція» та ін., у процесі виконання яких керівники поділяються на пари і по черзі виконують завдання.



Зокрема, варто уявити себе на всесвітньому форумі провідних навчальних закладів. Президент форуму має представити учасника, відповідно, треба скласти невеличку доповідь своїх рис, характеристик, властивостей як успішного управлінця і зазначити, як все це впливає на ефективність діяльності освітньої організації. Далі кожен керівник представляє колегу всій групі.

*Робота в парах «Нарис самопрезентації».* Учасники поділяються на пари і складають нарис презентації професійної діяльності колеги, а також малюють його у вигляді емблеми, символу, знаку. Обговорення відбувається в парах, відповідаючи на питання: «З чим погоджуєтесь в презентації?», «З чим не погоджуєтесь?», «Що здивувало?», «Чого важливого не почули?»

Удосконалення *особистісної складової* передбачає розвиток особистісних рис, які забезпечують готовність керівників до формування позитивного іміджу: комунікабельність, емпатійність, упевненість у собі, креативність, відповідальність за допомогою таких методів:

*робота в парах «Спільна історія»*, коли учасники в парах складають спільну історію, при цьому кожен по черзі говорить лише одне слово, а інший продовжує теж лише одним словом. У загальній групі учасники обмінюються враженнями від виконання завдання, аналізуючи, що вдалося і за допомогою чого.

*Індивідуальні форми роботи з подальшим груповим обговоренням «Принцип Парето».* Під час вправи керівники індивідуально ділять усі свої поточні справи на чотири групи залежно від їх важливості та терміновості за принципом Парето.

*Рольові ігри:* «Інтерв'ю керівника освітньої організації модному журналу», «Зворотній зв'язок».

*Метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Бути відповідальним для мене означає...», «Свою відповідальність як керівника освітньої організації я виявляю...», «Я несу відповідальність за...».

*Основні інтерактивні вправи для розвитку складових психологічної готовності керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність закладу освіти*

Розвиток *мотиваційної складової готовності* спрямовано на активізацію мотивації керівника до організації діяльності освітньої організації на засадах гендерної рівності. Тут доцільними є інтерактивні вправи [4; 7–10; 30 та ін.]:

*мозкова атака* «У яких сферах суспільство очікує різної поведінки від чоловіків і жінок?»;

*метод незавершених речень* (із подальшим груповим обговоренням) «Гендерний підхід в освіті – це ... »;

*групова дискусія* «Позитивний і негативний впливи традиційних гендерних стереотипів керівників освітніх організацій на ефективність управління закладом освіти».

Розвиток *когнітивної складової готовності* передбачає усвідомлення та підвищення рівня знань керівників про гендерний підхід в освіті, зміст, структуру та складові психологічної готовності до впровадження гендерного підходу в освітню організацію. Тут можливо використати інтерактивні вправи:

*психологічний практикум*: ознайомлення з текстом «Приклад ранньої гендерної соціалізації» з подальшим груповим обговоренням [7];

*міні-лекція* «Психологічна готовність керівника до впровадження гендерного підходу в освітню практику».

Розвиток *операційної складової* спрямовано на посилення практичних умінь і навичок упровадження гендерного підходу в освітню організацію через вправи:

*аналіз управлінських ситуацій*. Аналізуються проблемні ситуації управлінської діяльності, конструктивне розв'язання яких можливе за умови запровадження гендерного підходу. При цьому бажано, щоб приклади таких ситуацій наводили самі керівники з досвіду власної професійної діяльності.

Щодо *особистісної складової* актуалізується саморозвиток особистісних якостей керівників, важливих для забезпечення діяльності освітніх організацій на засадах гендерної рівності.

Тут важливо, насамперед, подолати гендерні упередження, які не дають змогу ефективно запровадити гендерний підхід у заклад освіти за допомогою вправ:

*робота в малих групах з подальшим груповим обговоренням:* пропонується скласти перелік якостей, необхідних керівникові закладу освіти для успішної управлінської діяльності (чоловіка та жінки, їхніх спільних і відмінних рис);

*вправа «Організація взаємовідносин».* Із числа учасників обирається один, хто погоджується презентувати протилежну, з огляду на традиційні гендерні стереотипи, професійну роль; інші учасники висловлюють свої міркування щодо виправданості такого вибору.

*Основні інтерактивні вправи для розвитку складових психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування конкурентоздатності в умовах змін*

Мета технології – системний та послідовний розвиток компонентів психологічної готовності керівників до розвитку конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін.

Технологія в системі післядипломної освіти була реалізована через такі етапи: підготовчий, діагностичний, праксеологічний, акмеологічний (О. Бондарчук, 2014), які чітко співвідносяться з основними компонентами (мотиваційним, когнітивним, операційним, особистісним) психологічної готовності керівників до розвитку конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін.

Розвиток *мотиваційної складової готовності* спрямовано на аналіз потреб керівників щодо розвитку конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін (рівень актуальності для керівників розвитку конкурентоздатності їх освітніх організацій в умовах змін, власних мотивів професійного саморозвитку).

Розвиток *когнітивної складової готовності* передбачає усвідомлення та підвищення рівня знань керівників про конкуренцію (рівні сформованості розвивального типу сприйняття конкуренції), конкурента (рівні сформованості гуманістичного ставлення до конкурента), психологічної культури конкуренції (рівні сформованості знань про психологічну культуру конкуренції), зміст, структуру та психологічні складові теоретичної моделі розвитку

конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін (рівні сформованості знань про конкурентоздатність освітніх організацій в умовах змін).

Розвиток *операційної складової* відбувається на праксеологічному етапі і передбачає актуалізацію навчально-професійної активності управлінців на основі розвитку самоконтролю й особистісної саморегуляції, посилення практичних умінь щодо розвитку конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін.

Розвиток *особистісної складової* орієнтовано на саморозвиток особистісних якостей керівників, важливих для забезпечення конкурентоздатності їх освітніх організацій в умовах змін.

Основні *інтерактивні техніки*, які забезпечують зміст технології: робота з роздатковим текстовим матеріалом (ксерокопіями публікацій із книг, журналів тощо; метод незавершених речень; робота в парах; міні-лекція; робота в малих групах та презентація результатів виконання завдання з елементами дискусії: метод оцінювання суб'єктивного статусу конкурентоздатності; проектне творче завдання (робота в проектних командах); самоопитування; метод рефлексії та побудови власного профілю конкурентоздатності; криголами; розробка індивідуальної програми розвитку конкурентоздатної власності, зокрема:

- *тематичні дискусії* «Психологічні аспекти конкурентоздатності освітніх організацій», «Роль конкуренції в діяльності суспільства та психологічні стратегії конкуренції в освітніх організаціях»;

- *міні-лекції* «Конкурентоздатність освітньої організації: термінологічний апарат та зміст теоретичної моделі»;

- *робота з роздатковим текстовим матеріалом* (ксерокопіями публікацій із книг, журналів тощо): «Проаналізуйте наведені в економічній, менеджерській та психологічній літературі [12; 29; 32; 39–41 та ін.] підходи вчених до визначення змісту поняття «конкурентоздатності організації та її основні складові»;

- *метод незавершених речень* (із подальшим груповим обговоренням) «Конкурентоздатна освітня організація...»;

- *робота в парах (із подальшим груповим обговоренням)*: «Визначте порядок значущості (1, 2, 3...) всіх факторів (місце розташування освітньої організації; конкурентоздатність керівників освітньої організації; конкурентоздатність продукції / послуг; конкурентоздатність клієнтів освітньої організації; конкурентоздатність конкурентів; конкурентоздатність країни; конкурентоздатність партнерів; відповідна матеріально-технічна база; конкурентоздатність працівників освітньої організації; конкурентоздатність галузі, в якій функціонує освітня організація; імідж організації та ін.), які забезпечують конкурентоздатність освітньої організації. Аргументуйте свою позицію»;

- *робота в малих групах та презентація результатів виконання завдання з елементами дискусії* «Розробіть систему критеріїв оцінки конкурентоздатності освітньої організації та, аналізуючи сучасні психологічні діагностичні методи [12; 29; 32; 39–41 та ін], визначте можливі методи її діагностики»;

- *метод експертних оцінок* (робота в малих групах представників однієї освітньої організації): «Використовуючи визначені критерії, оцініть, будь ласка, на рівні якісного (низький, середній та високий рівні) / кількісного аналізу (за стовідсотковою шкалою) конкурентоздатність персоналу своєї організації, конкурентоздатність освітніх послуг організації та конкурентоздатність організації в цілому»;

- *робота в парах*: «Визначте, будь ласка, стратегії підвищення конкурентоздатності освітньої організації в різних ситуаціях її діяльності (перехід від державної до приватної форми власності, скорочення / добір персоналу, відкриття нових спеціалізацій, введення нової системи оплати праці, введення системи моніторингу ефективності педагогічної діяльності та ін.)»;

- *проектне творче завдання (робота в проектних командах)*: «Розробіть проект розвитку конкурентоздатної освітньої організації (визначте її тип, місію, мету, структуру, принципи організації діяльності та кадрової політики тощо, очікувані результати та ін.)»;

- *узагальнююча міні-лекція* «Психологічні особливості розвитку конкурентоздатності освітньої організації» [12; 29; 32; 39–41 та ін.];

- *індивідуальна робота*: скласти програму розвитку конкурентоздатності власних освітніх організацій;

- *рефлексивний аналіз* (робота в групі) «Що дав особисто мені тренінг?»;

- *заповнення анкет* «Оцінка ефективності роботи тренінгу».

*Основні інтерактивні вправи для розвитку когнітивного стилю керівників освітніх організацій та психологічної готовності щодо його вдосконалення*

Розвиток *мотиваційної складової готовності* спрямовано на актуалізацію необхідності розвитку когнітивного стилю для керівників освітніх організацій як чинника ефективності їх діяльності в умовах змін.

Розвиток *когнітивної складової готовності* передбачає усвідомлення та підвищення рівня знань керівників про когнітивний стиль і його показники, значущі для ефективної діяльності в умовах змін; зміст і складові психологічної готовності щодо його вдосконалення.

Розвиток *операційної складової* забезпечує посилення практичних умінь вдосконалення характеристик когнітивного стилю керівників освітніх організацій, що є професійно значущими для діяльності в умовах змін.

Розвиток *особистісної складової* орієнтований на саморозвиток характеристик когнітивного стилю керівників освітніх організацій.

*Основні інтерактивні техніки, які забезпечують зміст технології:*

- *робота в малих групах*: визначення показників когнітивного стилю керівника освітньої організації, необхідних для ефективної управлінської діяльності в умовах змін;

- *презентація результатів роботи малих груп*: обговорення переліку показників, визначених кожною групою; виокремлення показників, що відповідають характеристикам когнітивного стилю особистості;

- *психологічний практикум* «Дослідження особистісної складової готовності до розвитку когнітивного стилю керівників освітніх організацій» за допомогою: а) виявлення рівня рефлексивності за методикою А. Карпова [19];

б) визначення уявлень керівників щодо значущості показників когнітивного стилю за допомогою авторського опитувальника Г. Соломіної [35];  
 в) дослідження самооцінки професійних якостей особистості керівників освітніх організацій за допомогою модифікації методики Г. Ложкіна «Який я керівник?» [4];

- *мозкова атака* «Як забезпечити розвиток показників когнітивного стилю особистості керівників освітніх організацій, важливих для підвищення якості управління закладами освіти?».

*Критеріями якості психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін* відповідно до рівнів розвитку складових психологічної готовності є:

1) широта та глибина психологічних знань як бази для схвалення психологічно обґрунтованих управлінських рішень (*когнітивний критерій*);

2) можливість трансформації психологічних знань, умінь і навичок у конструктивні способи здійснення професійної діяльності; високі показники професійної успішності (*операційний критерій*);

3) актуалізація мотивів професійного та особистісного розвитку, прогнозування позитивного образу досягнень, задоволеність професійною діяльністю в умовах змін та самоефективністю (*мотиваційний критерій*);

4) усталеність проявів психологічно обґрунтованої поведінки (демонстрація високого рівня психологічної культури, самоприйняття та самоповаги, конструктивності та конкурентоздатності; емпатійності та толерантності у взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу (*особистісний критерій*);

5) інтегрованість складових психологічної готовності у цілісну систему, їх гармонійний розвиток (*інтегральний критерій*).

При цьому важливо, щоби в оцінюванні рівнів розвитку психологічної готовності як результату їх психологічної підготовки брали участь самі слухачі (через експертну оцінку результатів спільної проектної діяльності, розв'язання управлінських ситуацій, самоаналіз і самооцінку результатів психодіагностичних методик) і зовнішні експерти – викладачі закладів ППО та

всі суб'єкти навчально-виховного процесу (учні, їхні батьки, педагогічні працівники, громадськість) у закладі освіти, яким керує управлінець.

Такий підхід сприятиме розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 1991. – 299 с.
2. Асеев В. Мотивация поведения и формирования личности / В. Асеев. – М. : Мысль, 1976. – 157 с.
3. Анцыферова Л. И. Психология формирования и развития личности / Л. И. Анцыферова // Психология личности в трудах современных психологов. – СПб. : Питер, 2002. – С. 207–212.
4. Балл Г. О. Психология в рациогуманистической перспективе : избр. труды / Г. О. Балл. – К. : Основа, 2006. – 408 с.
5. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении : взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. – М. : Филинь, 1996. – 472 с.
6. Бондарчук О. І. Самоменеджмент як умова особистісного розвитку керівників освітніх організацій / О. І. Бондарчук // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» : зб. наук. пр. – К. : Політехніка, 2007. – № 3(21). – Ч. 1. – С. 128–133. – (Серія «Філософія. Психологія. Педагогіка»).
7. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
8. Бодров В. А. Развитие учения о профессиональном утомлении человека / В. А. Бодров // Психологический журнал. – 2010. – Т. 31. – № 5. – С. 79–89.
9. Боришевский М. Й. Психологічні детермінанти особистісної саморегуляції поведінки / М. Й. Боришевський // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992 – 2002 : зб. наук. пр. до 10-річчя АПН України ; Акад. пед. наук України. – Ч. 1. – Х. : ОВС, 2002. – С. 516–527.
10. Василюк Ф. Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций) / Ф. Е. Василюк. – М. : Изд-во МГУ, 1984. – 200 с.
11. Вербець В. В. Соціологія : навч. посіб. / В. В. Вербець, О. А. Субот, Т. А. Христюк. – К. : КОНДОР, 2009. – 550 с.
12. Генов Ф. Психологические особенности мобилизационной готовности спортсмена / Филип Генов. – М. : Физкультура и спорт, 1971. – 245 с.
13. Говорун Т. В. Гендерна психологія : навч. посіб. / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. – К. : Академія, 2004. – 308 с.
14. Гуляева Г. Б. Усвідомлена саморегуляція учбової діяльності студентів [Електронний ресурс]. / Г. Б. Гуляева. – Режим електронного доступу : [http://www.b17.ru/article/samoregulaciya\\_uchebnoy\\_deyatelnosti](http://www.b17.ru/article/samoregulaciya_uchebnoy_deyatelnosti).
15. Деркач А. А. Имидж как феномен интерсубъектного взаимодействия : содержание и пути развития / А. А. Деркач, Е. Б. Перельгина. – М. : Интеллект-Центр, 2003. – 635 с.
16. Деркач А. А. Акмеология : учеб. пособие / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.
17. Дьячкова Э. К. Имиджология для руководителя / Э. К. Дьячкова. – Новосибирск, 1998. – 84 с.
18. Ерментаева А. Р. Субъектный подход психологической подготовки студентов [Електронний ресурс]. / А. Р. Ерментаева. – Режим доступу : [www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/.../78414.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/.../78414.doc.htm)
19. Калюжный А. А. Психология формирования имиджа учителя / А. А. Калюжный. – М. : Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2004. – 222 с.
20. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг: розвиток якостей особистості сфери туризму : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів/ Л. М. Журавська. – К. : Слово, 2006. – 312 с.
21. Зазыкин В. Г. Психологические характеристики эффективного политического имиджа / В. Г. Зазыкин, И. Э. Белоусова. – М. : Политиздат, 1999. – 126 с.

22. Зейгарник Б. В. Саморегуляция в норме и патологии / Б. В. Зейгарник [и др.] // Психологический журнал. – 1989. – №2. – С. 122–132.
23. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков / под ред. Е. В. Егорова-Гантман. – М. : Об-во«Знание» России, 1994. – 265 с
24. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
25. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. ; Львів : Сподом, 2011. – 216 с.
26. Колмогорова Л. С. Диагностика психологической культуры школьников : практ. пособие для школьных психологов / Л. С. Колмогорова. – М. : ВЛАДОС ПРЕСС, 2002. – 360 с.
27. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2001. – 286 с.
28. Коновалова В. Б. Чинники успішності професійної діяльності викладача вищого навчального закладу / В.Б. Коновалова // Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. – Харків : ХДПУ, 2001. – С. 49–54.
29. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія / В. М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2007. – 432 с.
30. Кричевский Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007 – 544 с.
31. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Дело, 1996. – 384 с.
32. Леонтьев А. А. Что такое деятельностный подход в образовании? / А. А. Леонтьев // Начальная школа: плюс-минус. – 2001. – № 1. – С. 3–6.
33. Максименко С. Д. Генезис существования личности / С. Д. Максименко. – К. : ООО «КММ», 2006. – 240 с.
34. Максименко С. Д. Переживання як психологічний механізм розвитку особистості / С. Д. Максименко // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. – К. : ЕКМО, 2005. – Вип. 3. – С. 343–361.
35. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухинана. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 351 с.
36. Маценко В. Технологія іміджу / В. Маценко. – К. : Главник, 2005. – 96 с. – (Серія «Психол. інструментарій»).
37. Митина Л. М. Психология конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с
38. Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці / В. О. Моляко. – К. : Знання, 1989. – 48 с.
39. Моросанова В. И. Саморегуляция и самосознание субъекта / В. И. Моросанова, Е. А. Аронова // Психологический журнал. – 2008. –Т. 29. –№ 1. – С. 14–23.
40. Москальова А. С. Роль саморегуляції в подоланні професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів / А. С. Москальова // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 34. – Т. 1. – С. 197–201.
41. Москальова А. С. Зарубіжні підходи до використання саморегуляції як психологічного механізму подолання професійних криз / А.С. Москальова // Педагогічна компартивістика-2012: аспект обдарованості: трансформації і освіти зарубіжжя та українських контекст); в зб. тез наук.-практ. семінара (м.Київ, 11 червня 2012 р.); за заг. ред. О. І. Локшиної, Н. І. Полікун. – К. : Інформац. системи, 2012. – С. 108–110.
42. Мудрик А. В. Социализация человека. Социальная педагогика : учеб. пособие / А.В. Мудрик. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Академия, 2006. – 304 с. – (Серия «Высшее профессиональное образование»).
43. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш [й ін.] ; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : Плеяди, 2011. – 100 с.

44. Неймарк М. З. Психологическое изучение направленности личности подростка : автореф. ... канд. психол. наук : 19.00.07 — педагогическая и возрастная психология / М. З. Неймарк. — М., 1972. — 31 с.
45. Нежинська О. О. Психологічні умови формування гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська. — К. : НВП «Інтерсервіс», 2014. — 180 с.
46. Огілві Д. Тайни рекламного двору: Поради старого рекламіста / Д. Огілві ; пер. с англ. — М. : Тип ИТАР-ТАСС, 1993 — 111 с.
47. Орлов Ю. М. Стимулирование побуждения к учению / Ю. М. Орлов, Н. Д. Творогова, В. И. Шкуркин. — М. : ИММИ им. И. М. Сеченова, 1988. — 105 с.
48. Почепцов Г. Г. Имиджология / Г. Г. Почепцов. — М.; К. : Ваклер, 2002. — 766 с.
49. Професійний розвиток педагогічних працівників: практична андрагогіка : наук.-метод. посіб. ; за заг. ред. В. І. Пуцова, Л. Я. Набоки. — К., 2007. — 228 с.
50. Психология современного лидерства : американские исследования ; ред. Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой. — М. : Когито-Центр, 2007. — 288 с.
51. Реан А. А. Психология изучения личности / А. А. Реан. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 1999. — 288 с.
52. Реан А. А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
53. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / под. ред. В. А. Ядова. — Л. : Наука, 1979. — 264 с.
54. Семиченко В.А. Психологія педагогічної діяльності: навч. посіб. / В. А. Семиченко. — К. : Вища шк., 2004. — 335 с.
55. Семиченко В. А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти / В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002 : зб. наук. пр. до 10-річчя АПН України ; Академія пед. наук України. — Ч. 2. — Х. : ОВС, 2002. — С. 86–94.
56. Соломіна Г. В. Психологічні проблеми вдосконалення когнітивного стилю керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Г. В. Соломіна // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005 — Вип. 1 (14). — ч. 2 : Психологія ; голов. ред. В. В. Олійник. — 2010. — С. 15.
57. Социальная психология в современном мире / ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 335 с.
58. Сэмпсон Э. Фактор имиджа / Э. Сэмпсон ; пер. с англ. // Почепцов Г. Имидж : от фараонов до президентов. Строительство воображаемых миров в мифе, сказке, анекдоте, рекламе, пропаганде и паблик рилейшенз. — К. : АДЕФ-Украина, 1997. — С. 315–322.
59. Татенко В.А. Психология в субъектном измерении. — К. : Просвіта, 1996. — 404 с
60. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості : у межах і за межами буденності / Т. М. Титаренко. — К. : Либідь, 2003. — 376 с.
61. Тойнби А. Постигание истории / А. Тойнби; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1990 — 655 с.
62. Толков О. С. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : монографія / Л. М. Карамушка, О С. Толков. — К.; Кам'янець-Подільський : Медобори–2006, 2013. — 254 с.
63. Уткин Э. А. Профессия – менеджер / Э. А. Уткин. — М. : Экономика, 1992. — 143с.
64. Фадеева М. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування позитивного іміджу освітньої організації : дис. ... канд. психол. наук. : спец. 19.00.07 / Фадєєва Марія Володимирівна. — К., 2010. — 297 с.
65. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса / Л. Фестингер; пер. с англ. А. Анистратенко, И. Знаешевой. — СПб. : Ювента, 1999. — 317 с.
66. Філь О. А. Теоретична модель розвитку конкурентоздатності освітніх організацій та комплекс психологічних методик «Аналіз розвитку конкурентоздатності організацій» (АРКО) / О. А.Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / Ін-т психології

імені Г. С. Костюка НАПН України. – 2013. – Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 37. – С. 105-111.

67. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посіб. / за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2012. – 192 с.

68. Фрейдджер Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Р. Фрейдджер, Дж. Фейдимен ; пер. с англ. Е. Будаговой, М. Васильевой, В. Кучерявкина [и др.]. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 704 с. – (Большая университетская библиотека).

69. Хмель Н. М. Аналіз ситуацій введення змін в освітніх організаціях та їх наслідків / Н. М. Хмель // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези наук.-практ. конф. (22–23 трав. 2008 р., м. Біла Церква) ; за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 65–66.

70. Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. А. Холодная. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 359–365.

71. Чебыкин А.Я. Эмоциональная регуляция учебно-познавательной деятельности / А.Я. Чебыкин. – Одесса, 1982. – 168 с.

72. Чеснокова И.И. Психологическое исследование самосознания / И. И. Чеснокова // Вопросы психологии. – 1984. – № 5. – С.162–164.

73. Шепель В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М. : Политиздат, 1994. – 126 с.

74. Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию / В. А. Янчук. – Мн. : АСАР, 2005. – 768 с.

75. Barling J. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment / J. Barling, T. Weber, E. Kevin Kelloway // Journal of Applied Psychology. – 1996. – Vol. 81. – № 6. – P. 827–832.

76. Brim O.G. Socialization after childhood / [eds. O.G. Brim, S. Wheeler]. – N.Y. : Wiley, 1996. – 116 p.

77. Kolb D. A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education / Kolb David A. Kolb Alice Y.; // Academy of Management Learning & Education. – 2005. – № 4. – P. 193. – 212.

78. Patrick J. Training: Research and Practice / J. Patrick. – London : Academic Press. – 1992. – 585 p.

79. Schön D. A. Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions (higher education series) / D. A. Schön. – San-Francisco : Jossey-Bass, 1990. – 376 p.