

О. Бондарчук,

**д. психол. н., професор, завідувач
кафедри психології управління
ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти»**

Н. Пінчук,

**к. психол. н., доцент кафедри
психології управління
ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти»**

ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

***Анотація.** У статті висвітлено сутність технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Визначено концептуальний, змістовий та процесуальний блоки технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. У межах концептуального блоку обґрунтовано гуманістично-ціннісний підхід до психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. У межах змістовного блоку технології визначено зміст і напрямки психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін, а також критерії ефективності такої підготовки. У рамках процесуального блоку технології розкрито етапи психологічної підготовки, а також інтерактивні форми та методи навчання на кожному з цих етапів.*

***Ключові слова:** керівники освітніх організацій, діяльність в умовах змін, психологічна підготовка, технологія, післядипломна педагогічна освіта.*

Е. Бондарчук

Н. Пинчук

**ТЕХНОЛОГИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Аннотация. В статье освещены сущность технологии психологической подготовки руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях перемен. Определены концептуальный, содержательный и процессуальный блоки технологии психологической подготовки руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях перемен. В рамках концептуального блока обоснован гуманистически-ценностный подход к психологической подготовке руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях перемен. В рамках содержательного блока технологии определено содержание и направления психологической подготовки управленцев к деятельности в условиях изменений, а также критерии эффективности такой подготовки. В рамках процессуального блока технологии раскрыты этапы психологической подготовки, а также интерактивные формы и методы обучения на каждом из этих этапов.

Ключевые слова: руководители образовательных организаций, деятельность в условиях изменений, технология, психологическая подготовка, последипломное педагогическое образование.

O. Bondarchuk

N. Pinczuk

**TECHNOLOGY OF PSYCHOLOGICAL TRAINING OF HEADS OF
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE ACTIVITIES IN
CONDITIONS OF CHANGES IN THE SYSTEM OF POSTGRADUATE
PEDAGOGICAL EDUCATION**

Abstract. *The article highlights the essence of technology of psychological training of managers of educational institutions to work in conditions of change. The conceptual, contextual and procedural blocks of technology of psychological training of managers of educational institutions to work in conditions change are shown. The humanistic-value approach to the psychological training of managers of educational institutions to work in terms of change is grounded within the conceptual block. The content and direction of psychological training managers to work in terms of change and criteria of effectiveness for such training are defined within the contextual block. The stages of psychological training and interactive methods of teaching at each of these stages are revealed within the procedural block of technology*

Keywords: *heads of educational organizations, activity in conditions of changes, psychological training, technology, postgraduate pedagogical education.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності вітчизняних організацій значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін, які є неодмінним атрибутом сьогодення. Важливого значення набуває ця проблема в контексті управління освітніми організаціями, що за своїм призначенням мають підготувати прийдешні покоління до життя в умовах постійних змін. При цьому керівники освітніх організацій мусять бути готовими до упровадження інновацій в освітній процес, володіти механізмами регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли як розвитку освітньої організації загалом, так і кожного суб'єкта навчально-виховного процесу, зокрема. Це висуває особливі вимоги до психологічної підготовки керівників освітніх організацій до відповідної діяльності.

Відповідно, **мета статті** – розкрити сутність і складові технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін, а також особливості її впровадження в системі післядипломної педагогічної освіти.

Виклад основного матеріалу. За результатами теоретичного аналізу літератури¹⁰ встановлено, що під *технологією психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін* слід розуміти 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: концептуальний, змістовий та процесуальний блоки.

Концептуальний блок визначає теоретичні засади реалізації технології у системі післядипломної педагогічної освіти. У нашому випадку йдеться про *гуманістично-ціннісний підхід до психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*.

Дійсно, підвищення якості психологічної підготовки керівників освітніх організацій можливе лише за рахунок активізації їх внутрішніх ресурсів, серед яких системостворювальним є, як свідчать результати теоретичного аналізу літератури⁴, система цінностей як один із центральних механізм внутрішньої регуляції соціальної поведінки людини.

Ще Г. Олпорт наголошував на необхідності для людини упорядкувати знання про світ, досягти гармонії форми і цінностей на основі специфічного

¹⁰ Сластенин В. Основы технологии целостного педагогического процесса / В. Сластенин, И. Исаев, А. Мищенко, Е. Шиянов // Педагогика : учеб. пособ. для студ. пед. учеб. заведений. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/slast/index.php.

⁴ Журавлева Н. А. Динамика ценностных ориентаций личности в российском обществе/ Н. А. Журавлева. – М. : Институт психологии РАН, 2006. – 327 с.

досвіду індивіда, що повторюється¹³. Важливість цього підтверджується у працях Л. Штрауса, який зазначав, що неможливо вивчати важливі соціальні феномени, не виносячи при цьому ціннісних суджень, саме завдяки їм людина здатна певним чином розуміти та інтерпретувати дії з огляду на їх правильність і справедливість¹⁴.

У розвиток цього можна стверджувати, що, як зазначає О. Балл, цінності є базою, без якої фахівець може бути носієм лише професійних функцій¹.

Ці положення узгоджуються з розробленою нами моделлю психологічної підготовки, згідно з якою про високий, творчий рівень психологічної готовності управлінців можна говорити в разі сформованості в них психологічної культури що базується на цінностях гуманізму, саморозвитку та самоактуалізації.

Водночас, структура ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій має досить суперечливий характер, до того ж йдеться про певну невідповідність ціннісних орієнтацій управлінців цілям і місії їх професійної діяльності, завданням освіти загалом. Так, у ціннісних орієнтаціях досліджуваних керівників констатовано протиставлення: цікавої роботи і свободи; сфери сімейного життя та активного, продуктивного життя особистості; суперечність між патерналізмом керівників, прагненням опікуватися іншими, турбуватися про них і толерантністю, широтою поглядів. Цінності самодостатності протиставлено цінностям розвитку, роботи над собою, постійного фізичного і духовного вдосконалення; а прагнення особистості до досконалості в усьому – цінності здоров'я. Цінність сприяння розвитку інших в свідомості керівників освіти поєднується з

¹³ Фрейджер Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Роберт Фрейджер, Джеймс Фейдимен ; пер. с англ. Е. Будаговой, М. Васильевой, В. Кучерявкина [и др.] – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 704 с. – (Большая университетская библиотека).

¹⁴ Штраус Л. Введение в политическую философию / Лео Штраус; пер. с англ. М. Фетисова. – М. : Логос, Праксис, 2000. – 364 с.

¹ Балл Г. О. Психология в рациогуманистической перспективе : избр. труды / Г. О. Балл. – К. : Основа, 2006. – 408 с.

неможливості розширення своєї освіти, світогляду, загальної культури, інтелектуального розвитку тощо².

Така суперечлива структура ціннісних орієнтацій є, на нашу думку, серйозною перешкодою на шляху до саморозвитку та самореалізації особистості керівників освітніх організацій.

Саме тому, виходячи з вищезазначених міркувань і враховуючи, що актуальним напрямком суспільного розвитку є *гуманізація ціннісних орієнтацій особистості*, вважаємо за доцільне психологічну підготовку керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін здійснювати на основі гуманістично-ціннісного підходу. В основу даного підходу покладено положення гуманістичної психології та розробки вітчизняних дослідників, насамперед, у галузі психології управління та організаційної психології⁵.

Як відомо, представники гуманістичної психології наголошують на таких головних аспектах розуміння сутності свого підходу^{1, 8}: 1) людина – це найвища цінність в існуючому світі; 2) кожна людина – унікальна, неповторна, своєрідна, тому необхідно визнавати автономію кожної людини, її право йти своїм шляхом і на цьому шляху розкривати свої смисли як безцінну потенційну можливість життя; 3) найціннішою властивістю психологічної організації людини є її намагання розвивати свої потенційні, творчі можливості, самозмінювати себе, управляти власним розвитком; 4) вільний вибір – основа розвитку особистості, позитивних особистісних змін; 5) необхідними і достатніми передумовами гуманізації будь-яких міжособистісних стосунків, які забезпечують конструктивні особистісні зміни є: а) безоцінне позитивне прийняття іншої людини; б) активне емпатійне переживання, слухання її;

² 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

⁵ Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

¹ Балл Г. О. Психологія в раціогуманістической перспективе : избр. труды / Г. О. Балл. – К. : Основа, 2006. – 408 с.

⁸ Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу ; пер. с англ. и общ. ред. Г.А. Балла и др. – М. : Смысл, 1999. – 425 с.

в) конгруентне, тобто адекватне, справжнє і щире самовираження себе в спілкуванні з іншою людиною; г) гармонізація стосунків особистості із своїм внутрішнім, автентичним Я.

Спираючись на ці положення, *специфіку післядипломної педагогічної освіти, що здійснюється на гуманістичних засадах* можна висвітлити як таку, що ґрунтується, насамперед, на переконанні в особистісній гідності кожної людини, значущості для неї здатності до конструювання власного світу, вільного вибору та відповідальності за його наслідки, в отриманні радості від навчально-професійної діяльності як творчості.

При цьому в навчанні слід акцентувати не на самому навчанні, а на учінні, саме ж викладання має бути організованим не як трансляція інформації, а як фасилітація професійного й особистісного розвитку в умовах постійних соціальних змін. Головними засадами в роботі педагога – фасилітатора, за П. В. Лушиним⁷, є: 1) істинність і відкритість – відкрите сприйняття педагогом своїх власних думок і переживань, здатність відверто висловлювати і транслювати їх слухачам; 2) прийняття та довіра – особистісна впевненість педагога у можливостях і здібностях слухачів; 3) емпатійне розуміння – бачення педагогом внутрішнього світу й поведінки кожного слухача з його внутрішньої позиції, ніби його очима.

Отже, *сутність гуманістично-ціннісного підходу* полягає в гуманізації різноманітних аспектів ПО, сприянні особистісному розвитку всіх її суб'єктів на основі актуалізації потреби в саморозвитку, розвитку ціннісного ставлення до особистісного розвитку і професійного вдосконалення, врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника навчального процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості у процесі діяльності тощо.

⁷ Лушин П. В. Личностное изменение как управляемая метаморфоза / П. В. Лушин // Мир психологии. – 2002. – № 2. – С. 70–75.

У зв'язку з цим одним із важливих напрямків *реалізації гуманістично-ціннісного підходу в ППО* є побудова змісту і процесу психологічної підготовки до діяльності в умовах змін *на засадах партнерства, спільної діяльності усіх суб'єктів*. Дійсно, як зазначає Ю. Кулюткін: «Лише тією мірою, якою доросла людина отримує можливість реалізувати себе в системі соціально-трудоких відносин, що визначають її статус, формується її потреба у все більш високих професійних досягненнях і в розвитку здібностей, що зумовлюють успішність діяльності»⁶.

Саме в цих умовах є можливим створення *розвивального соціального середовища*, в якому поступово складаються групові норми й цінності професійного вдосконалення, особистісного розвитку, психологічної культури загалом.

Не менш важливим є усвідомлення та врахування в процесі ППО *специфічних особливостей навчання дорослих учнів* із спиранням на їхній професійний досвід; ціннісного ставлення слухачів до дійсності, показників їх психологічної готовності до діяльності в умовах змін.

Особливого значення при цьому набуває створення умов для *самоуправління* (самопізнання, самоаналіз, саморегуляція, самовдосконалення тощо) *розвитком психологічної готовності до діяльності в умовах змін*.

Це передбачає:

- розширення ступеня усвідомлення керівником різноманітних подій, що виникають і відбуваються на всіх напрямках та рівнях його взаємодії зі світом – загальнолюдських, особистісних, професійних, проникнення в їх глибинний зміст та значення

- сприяння самопізнанню і самоприйняттю власної особистості; розвиток рефлексії, здатності до саморегуляції і самоконтролю, саногенного мислення тощо;

- усвідомлення особистістю смислу та значущості особистісного й духовного розвитку; прагнення до самоефективності;

⁶ Кулюткін Ю. Н. Психология обучения взрослых. – М. : Просвещение, 1985. – 128 с. – с. 9

- підвищення толерантності, розвиток неупередженого ставлення до інших людей та їх дій, прагнення до конструктивізму, співпраці, відмови від конфронтації;

- актуалізацію відповідних досягнень з боку оточуючих шляхом спеціально організованих соціальних впливів (заохочення, схвалення, підкреслення привабливості розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін як важливого чинника професійного успіху), коли «підключаються» такі соціально-психологічні механізми, як соціальне порівняння, наслідування та ін.;

- забезпечення можливості моніторингу перебігу процесу розвитку психологічної готовності управлінців на основі самопізнання та рефлексивного аналізу його результатів;

- створення персонального навчального середовища на основі засвоєння ефективних стратегій та технік самореалізації, життєтворчості в провідних сферах життя (професійній діяльності, соціальному середовищі тощо), в якій органічно поєднуються індивідуальні якості особистості та нормативні вимоги^{2, 12}.

Саме такий підхід, як свідчить наша практика, сприятиме піднесенню рівня психологічної підготовки на якісно новий рівень.

Змістовий блок технології визначає зміст і напрямки 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 у процесі психологічної підготовки загалом і за окремими її напрямками:

² 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.

¹² 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.

- впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях;
- особистісної саморегуляції в умовах впровадження змін в освітніх організаціях;
- формування позитивного іміджу керівників як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін;
- впровадження гендерного підходу в діяльність закладу освіти;
- забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін;
- вдосконалення когнітивного стилю особистості як чинника ефективності їхньої діяльності в умовах змін.

Результатом психологічної підготовки є психологічна готовність управлінців до діяльності в умовах змін, яка визначається за мотиваційним (сукупність мотивів, в яких відображено цінності самоактуалізації, гуманістичну спрямованість, орієнтацію на професійне самовдосконалення та ін.), когнітивним (сукупність психологічних знань щодо особливостей управлінської діяльності в умовах змін), операційним (сукупність умінь і навичок застосування психологічних знань у практиці управлінської діяльності) і особистісним (якості, значущі для діяльності в умовах змін – (креативність, толерантність до невизначеності та ін.) критеріями.

Процесуальний блок технології 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 найбільш доцільних форм і методів навчання на кожному з цих етапів.

Ураховуючи специфіку навчання дорослих¹¹, доцільним уявляється використання *інтерактивних форм і методів* психологічної підготовки, які мають різноманітні ресурси (засоби) формування психологічної готовності,

¹¹ Фопель К. Психологические принципы обучения взрослых. Проведение воркшопов : семинаров, мастер-классов. [пер. с нем. Фопель]. – К. – М. : Генезис, 2010. – 360 с.

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 з них, які розвинуті недостатньо. При цьому 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 вимагає спільної діяльності, і підкоряються єдиним правилам³. Саме тому велике значення мають соціально-психологічні засоби корекції, які відповідно до трьохрівневої моделі редукції упереджень Дж. Дакіта можливо розглядати: на рівні 1) соціальної структури та міжгрупових стосунків, 2) на рівні соціального впливу, якому підлягає індивід та 3) індивідуальному рівні¹⁸.

На рівні міжгрупових стосунків у разі корекції стереотипів і упереджень особистості керівника освіти, коли, за П. Дівайн¹⁷, культурні стереотипи обов'язково активізуються в ситуації сприйняття представника «чужої» групи доцільно використати прийоми «перехрещування категорій», коли, зокрема, представник «чужої» групи стає членом своєї групи при виконанні 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

³ Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – М. : Издательство "Ось-89", 1999. – 176 с.

¹⁸ Duckitt J. The social psychology of prejudice/ J. H. Duckitt – N.Y. : Greenwood Publishing Group, 1992. – 312 p.

¹⁷ Devine P. G Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components/ P. G Devine //Journal of Personality and Social Psychology. 1989. – Vol. 56. – P. 5-18

інтеріоризації зовнішніх соціальних впливів, у ролі яких можуть виступити²:

1) *власний приклад* референтних для управлінця осіб, зданих 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* за рахунок розширення системи уявлень освітян завдяки доповненню 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 актуальних 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.

Ураховуючи, що згідно вищезгадуваної моделі 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 ресурсами¹⁸, 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

² 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.

¹⁸ Duckitt J. The social psychology of prejudice/ J. H. Duckitt – N.Y. : Greenwood Publishing Group, 1992. – 312 p.

процесі їх психологічної підготовки є соціально-психологічний тренінг як найбільш активна і динамічна групова форму роботи, що поєднує навчальну та ігрову діяльність. Завдяки своїй ефективності, конфіденційності, внутрішній відкритості, доброзичливій психологічній атмосфері, активному використанню індивідуальної та групової рефлексії в умовах тренінгу створюються умови для саморозвитку особистості, аналізу соціально-психологічні ситуації з огляду на свою точку зору та позицію партнера, розвитку здатності до пізнання та розуміння себе та інших у процесі спілкування^{11, 15}.

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 «мозкового штурму», які передбачають вільний обмін думками, ідеями або знаннями між учасниками з метою забезпечення зворотного зв'язку, зменшення опору прийняття нової інформації через групову рефлексію, усунення упередженості в оцінці інших шляхом відкритих висловлювань тощо³. Відповідно, у процесі формування позитивного іміджу керівників як чинника ефективності діяльності освітніх організацій в умовах змін використовувалися: мозковий штурм «Імідж освітньої організації», робота в парах «Презентація», робота в малих групах «Цінності організації», «Фактори внутрішньої мотивації», метою яких є усвідомлення факторів розвитку внутрішньої мотивації та значущості смисложиттєвих цінностей у професійній діяльності керівника освітньої організації.

Групові дискусії можуть супроводжуватися міні-лекціями діалогічної природи як вербальним поданням інформації й доведенням її до фахівців з

¹¹ Фопель К. Психологические принципы обучения взрослых. Проведение воркшопов : семинаров, мастер-классов. [пер. с нем. Фопель]. – К. – М. : Генезис, 2010. – 360 с.

¹⁵ Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам : пособие для практикующего бизнес-тренера / Ж. В. Завьялова, Е. О. Фарба, Е. Каденьильяс-Нечаева, М. Н. Авдюнина. – СПб. : Речь, 2005. – 159 с

³ Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – М. : Издательство "Ось-89", 1999. – 176 с.

метою активізації мотивації до подальшої роботи, розширення сфери уявлень й знань керівників щодо змісту, показників, засобів власного особистісного розвитку.

Діагностичний етап спрямований 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 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. Як, наприклад, під час виконання рольової гри «Співбесіда» відбувається розвиток навичок ефективної самопрезентації, позитивного самоствавлення, що є важливими в контексті формування позитивного іміджу керівника освітньої організації. Ефективною також є робота в малих групах – наприклад, групова робота «Три портрети» з осмислення впливу змін на навчальний процес з позиції різних суб'єктів – учнів, батьків, учителів, адміністрації тощо з наступним міжгруповим обговоренням.

Акмеологічний етап спрямований 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 та ін. Так, з метою усвідомлення власних сильних рис в контексті формування позитивного іміджу керівникам освітніх організацій пропонується виконати індивідуальні завдання (з подальшим

обговоренням у малих групах), в яких вони оцінюють ступінь вираженості рис управлінця з позитивним іміджем.

Конкретизація зазначених форм і методів можлива за умови врахування специфіки цільових напрямків психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін.

Висновок. Обґрунтовано можливість психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін у системі післядипломної педагогічної освіти на основі гуманістично-ціннісного підходу, який передбачає побудову змісту психологічної підготовки на засадах партнерства, спільної діяльності; усвідомлення та врахування в процесі ППО ціннісного ставлення слухачів до дійсності, інших індивідуально-психологічних особливостей й показників особистісного розвитку; створення умов для самоуправління (самопізнання, самоаналізу, саморегуляції, самовдосконалення тощо) керівниками розвитком психологічної готовності до відповідної діяльності.

Розроблено технологію психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін як 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 керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін).

Складовими технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін є: 1) концептуальна основа, яка визначає теоретичні засади реалізації технології; 2) змістовий блок, що містить змістові напрямки психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін, а також критерії ефективності такої підготовки

(мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний), а також 3) процесуальний блок, що характеризує процес розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін через ряд етапів (підготовчий, діагностичний, праксеологічний, акмеологічний), які забезпечують становлення та розвиток мотиваційної, когнітивної, операційної та особистісної складових психологічної готовності, а також обґрунтування найбільш доцільних форм і методів навчання на кожному з цих етапів.

Саме такий підхід, як свідчить наша практика, сприятиме підвищенню якості психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.

У **перспективі** уявляється доцільним дослідити особливості технології психологічної підготовки фахівців різних спеціальностей до діяльності в умовах змін, а також проблему готовності суб'єктів психологічної підготовки (викладачів вищої школи, в тому числі, закладів ПО) до відповідної діяльності.