

**Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / О. І. Бондарчук // Організаційна психологія. Економічна психологія: наук. журнал; за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. – № 1. – С. 33–42.**

**УДК 159.92: 378.036:37.04**

**Бондарчук О. І.**

## **МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН**

**Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.**

У статті наведено модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін та охарактеризовано її структурні елементи. Визначено цільові напрями психологічної підготовки.

Описано змістові складники психологічної підготовки, опанування кожного з яких управлінцями уособлює собою набуття ними певного рівня психологічної готовності до діяльності в умовах змін: мінімального (психологічна грамотність), достатнього (психологічна компетентність), творчого (психологічна культура).

Наведено структуру психологічної готовності як результату психологічної підготовки управлінців. Розкрито специфіку соціально-психологічних засобів розвитку психологічної готовності на трьох рівнях: 1) соціальної структури та міжгрупових стосунків; 2) соціального впливу; 3) індивідуальному тощо.

Охарактеризовано етапи психологічної підготовки: підготовчий, діагностичний, праксеологічний, акмеологічний. Висвітлено критерії якості психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін (мотиваційний, когнітивний, операціональний, особистісний, інтегральний).

*Ключові слова:* керівник освітньої організації, психологічна підготовка до діяльності в умовах змін, психологічна готовність до діяльності в умовах змін, соціально-психологічні засоби розвитку психологічної готовності.

## **Бондарчук Е. И. Модель психологической подготовки руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях перемен.**

В статье приведена модель психологической подготовки руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях изменений и охарактеризованы ее структурные элементы. Определены целевые направления психологической подготовки.

Описаны содержательные блоки психологической подготовки, результат освоения управленцами каждого из которых характеризует достижение ими определенного уровня психологической готовности к деятельности в условиях изменений: минимального (психологическая грамотность), достаточного (психологическая компетентность), творческого (психологическая культура).

Приведена структура психологической готовности как результата психологической подготовки управленцев. Раскрыта специфика социально-психологических средств развития психологической готовности на трех уровнях: 1) социальной структуры и межгрупповых отношений; 2) социального влияния; 3) индивидуальном уровне.

Охарактеризованы этапы психологической подготовки: подготовительный, диагностический, праксеологический, акмеологический. Освещены критерии качества психологической подготовки руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях изменений (мотивационный, когнитивный, операциональный, личностный, интегральный).

Ключевые слова: руководитель образовательной организации, психологическая подготовка к деятельности в условиях изменений, психологическая готовность к деятельности в условиях изменений, социально-психологические средства развития психологической готовности.

## **Bondarchuk O. I. The model of psychological training of heads of educational organizations to work in the terms of change.**

The article presents a model of psychological training of heads of educational institutions to work in the terms of change and characterized its structural elements. Identified target areas of psychological preparation. Described substantial blocks of psychological training, the results of development managers of each of which

characterizes them achieve a certain level of psychological readiness to work in the terms of change: the minimum (psychological literacy), sufficient (psychological competence), creative (psychological culture).

The structure of psychological readiness as a result of psychological training managers is shown. Described the specificity of the social and psychological means of development of psychological readiness at three levels: 1) the social structure and intergroup relations; 2) social influence, which is subject to the individual; 3) the individual level.

The stage of psychological training: preparatory, diagnostic, praxeological, acmeological are characterized. The quality criteria of psychological preparation of heads of educational organizations to work in the terms of change (motivational, cognitive, the operational, personal, integral) are highlights.

*Keywords:* head of educational organization, psychological preparation for work to work in the terms of change, psychological readiness for activity to work in the terms of change, social and psychological means of development of psychological readiness.

**Постановка проблеми.** В умовах постійних соціальних трансформацій, властивих сьогодні, особливого значення набуває психологічна підготовка керівників освітніх організацій до професійної діяльності, .

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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що окремі аспекти досліджуваної проблеми вже були предметом уваги науковців: розроблялися питання психології управління змінами загалом і в освітніх організаціях, зокрема (Л. Карамушка [8], Дж. Ньюстром [13] та ін.). Досліджено проблеми психологічної підготовки особистості до професійної діяльності (Г. Балл [1], Є. Климов [9], С. Максименко [11; 12] та ін.), у тому числі, психологічної готовності менеджерів освіти до здійснення управлінської діяльності, їхнього особистісного розвитку (О. Бондарчук [4], Л. Карамушка [7] 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 є дослідження, *мета* якого – розробити модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін.

#### **Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.**

Аналіз наукової літератури [4; 7; 8 та ін.] та освітньої практики свідчить, що значна частина управлінців недостатньо враховує як *організаційно-управлінську*, так і *соціально-психологічну специфіку* діяльності освітніх організацій в умовах змін, що веде до однобічного бачення їх функціонування, і, відповідно, знижує ефективність управлінської діяльності.

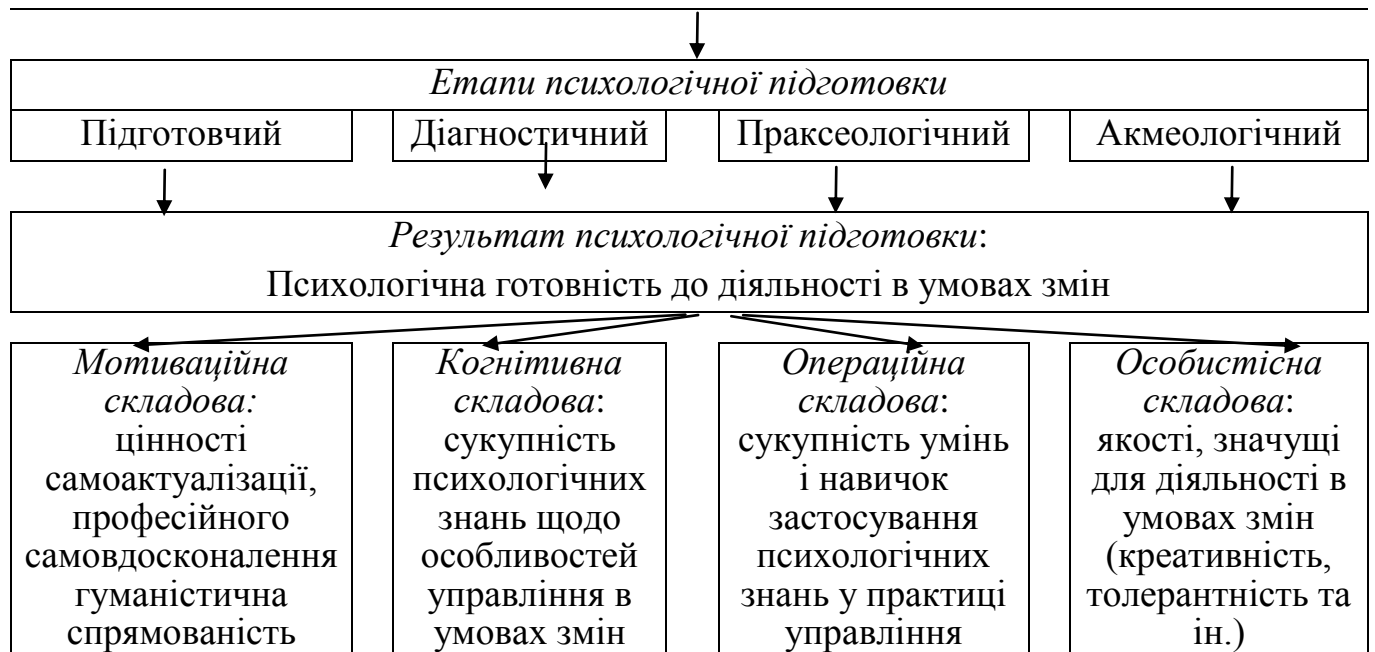
Як уявляється, серед організаційно-управлінських аспектів особливої ваги в умовах змін набувають: інтенсивність і широта впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях; забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах змін; формування позитивного іміджу керівника.

Серед соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності в умовах змін важливе значення відіграють: впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій; здатність керівника до особистісної

саморегуляції та вдосконалення когнітивного стилю особистості в умовах впровадження змін в освітніх організаціях.

Урахування цих аспектів дало змогу визначити зміст і цільові напрями психологічної підготовки управлінців до діяльності в умовах змін, які знайшли відображення у відповідній моделі (рис. 1).





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

В основу моделі було покладено розуміння сутності *психологічної підготовки керівників* до професійної діяльності в умовах змін як процесу формування психологічної готовності до продуктивної участі в ній через становлення та розвиток психологічної грамотності, психологічної компетентності, психологічної культури особистості [3].

Результатом психологічної підготовки є *психологічна готовність керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*. Вона являє собою складне багатоаспектне особистісне утворення, що містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій [7; 16 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 володіє відповідними особистісними якостями.

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

Відповідно до підходу Л. Карамушки [7; 8 та ін.] у *структурі психологічної готовності* можна виокремити: 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.) складові.

Зважаючи на специфіку навчання дорослих, доцільним уявляється використання *інтерактивних форм і методів* психологічної підготовки, які мають різноманітні ресурси (засоби) розвитку 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 [18]. Через те 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 [21].

На *рівні міжгрупових стосунків*, у разі корекції стереотипів і упереджень особистості керівника освіти, коли, за П. Дівайн [20], 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 за рахунок *інтеріоризації зовнішніх соціальних впливів*, у ролі яких можуть виступити [2; 4; 14 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 з вищезгаданою 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» [21], визначено засоби корекції та саморозвитку управлінців на *індивідуальному рівні* через залучення управлінців до виконання вправа рефлексивного характеру.

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 [5; 17 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* 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 міжгруповим 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.

*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 їхньої 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 у процесі їхньої психологічної підготовки.

**Висновки.** Отже, модель психологічної підготовки керівників до професійної діяльності в умовах змін відображає поступове становлення та розвиток психологічної грамотності, психологічної компетентності, психологічної культури управлінців щодо: впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях; забезпечення їхньої конкурентоздатності; впровадження гендерного підходу в діяльність освітніх організацій; формування позитивного іміджу; вдосконалення когнітивного стилю особистості управлінців; їхньої особистісної саморегуляції в умовах впровадження 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. До критеріїв якості психологічної підготовки можна віднести: мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний та інтегральний критерії.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в апробації та впровадженні моделі в практику психологічної підготовки керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти. Доцільним уявляється теоретичне обґрунтування моделі психологічної підготовки різних категорій фахівців до діяльності в умовах змін, а також дослідження організаційно-професійних чинників підвищення якості такої підготовки.

#### **Список використаних джерел**

1. Балл Г. О. Психология в рациогуманистической перспективе : избр. труды / Г. О. Балл. – К. : Основа, 2006. – 408 с.
2. Бондаренко О. Ф. Суб'єктність як етичний вимір: у пошуках вітчизняної традиції у психотерапії [Текст] / О. Ф. Бондаренко // Людина. Суб'єкт. Вчинок : філософсько-психологічні студії / за заг. ред. В. О. Татенка. — К. : Либідь, 2006. — С. 52-69.
3. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: основні концептуальні підходи / О. І. Бондарчук // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць ; голов. ред В. В. Олійник. – Вип. 8(21). – К. , 2012. – С. 183-189.
4. 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. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – М. : Изд-во «Ось-89», 1999. – 176 с.

6. Карамушка Л. М. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління : метод. рекомендації / Л. М Карамушка, М. П. Малигіна. – К. – Рівне, 2003. – 20 с
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
8. 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.
9. Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – М. : Изд-во «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 400 с.
10. Максименко С. Д. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. – К., 2005. – Т. 1, Ч. 14: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія ; за ред.. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – С. 3–9.
11. Максименко С. Д. Професійне становлення молодого вчителя: Навч. посіб. для студ. пед. вузів / С. Д. Максименко, Т. Д. Щербан. – Ужгород: Закарпаття, 1998. – 105 с.
12. Ньюсторм Дж .В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюсторм, К. Дэвис; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
13. Панасюк А. Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: метод. пособие / А. Ю. Панасюк. – М. : Высш. шк., 1991. – 79 с.
14. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закл. / В. А. Семиченко. – К. : Вища школа, 2004. – 336 с
15. 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

16. Фопель К. Психологические принципы обучение взрослых. Проведение воркшопов: семинаров, мастер-классов/ К. Фопель; пер. с нем. – К.– М. : Генезис, 2010. – 360 с.
17. 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).
18. Янчук В. А. Введение в современную социальную психологию / В. А. Янчук. – Мн. : АСАР, 2005. – 768 с.
19. Devine P. G Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components/ /Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 56. – P. 5–18.
20. Duckitt J. The social psychology of prejudice. – N.Y. : Praeger, 1992. – 312 p.

### **Spisok vikoristanih dzherel**

1. Ball H. O. Psykholohyia v ratsyohumanystycheskoi perspektyve : yzbr. trudy / H. O. Ball. – К. : Osнова, 2006. – 408 s.
2. Bondarenko O. F. Subiektnist yak etychnyi vymir: u poshukakh vitchyznianoї tradytsii u psykhoterapii [Tekst] / O. F. Bondarenko // Liudyna. Subiekt. Vchynok : filosofsko-psykholohichni studii / za zah. red. V. O. Tatenka. — К. : Lybid, 2006. — S. 52-69.
3. Bondarchuk O. I. Psykholohichna pidhotovka kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin: osnovni kontseptualni pidkhody / O. I. Bondarchuk // Visnyk pisliadyplomnoi osvity : zb. nauk. prats ; holov. red V. V. Oliinyk. – Vyp. 8(21). – К. , 2012. – S. 183-189.
4. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti : monohrafiia / O. I. Bondarchuk. – К. : Nauk. svit, 2008. – 318 s
5. Vachkov Y. V. Osnovy tekhnolohyy hrupповoho trenynha / Y. V. Vachkov. – М. : Yzd-vo «Os-89», 1999. – 176 s.

6. Karamushka L. M. Vykorystannia interaktyvnykh tekhnik u protsesi pidhotovky menedzheriv ta personalu osvity orhanizatsii do upravlinnia : metod. rekomendatsii / L. M. Karamushka, M. P. Malyhina. – K. – Rivne, 2003. – 20 s

7. Karamushka L. M. Psykholohiia osvity menedzhmentu : navch. posib. / L. M. Karamushka. – K. : Lybid, 2004. – 424 s.

8. Karamushka L. M. Psykholohiia pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii : monohrafiia / L. M. Karamushka, M. V. Moskalov. – K.-Lviv : Spodom, 2011. – 216 s.

9. Klymov E. A. Psykholohiia professyona / E. A. Klymov. – M. : Yzd-vo «Ynstytut praktycheskoi psykholohyy», Voronezh: NPO «MODƏK», 1996. – 400 s.

10. Maksymenko S. D. Kompleks aktyvnykh metodiv ta form psykholohichnoi pidhotovky pidpriemtsiv do pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti / S. D. Maksymenko , L. M. Karamushka, O. V. Kredentser, O. A. Fil // Aktualni problemy psykholohii : zb. nauk. prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka. – K., 2005. – T. 1, Ch. 14: Sotsialna psykholohiia. Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia ; za red.. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – S. 3–9.

11. Maksymenko S. D. Profesiine stanovlennia molodoho vchytelia: Navch. posib. dlia stud. ped. vuziv / S. D. Maksymenko, T. D. Shcherban. – Uzhhorod: Zakarpattia, 1998. – 105 s.

12. Niustorm Dzh .V. Orhanyzatsyonnoe povedenye / Dzh. V. Niustorm, K. Dəvys; per. s anhl.; pod red. Yu. N. Kapturovskoho. – SPb. : Pyter, 2000. – 448 s.

13. Panasiuk A. Yu. Systema povыsheniya kvalyfykatsyy y psykholohycheskaia perestroika kadrov: metod. posoby / A. Yu. Panasiuk. – M. : Vыssh. shk., 1991. – 79 s.

14. Semychenko V. A. Psykholohiia pedahohichnoi diialnosti : navch. posib. dlia stud. vyshch. ped. navch. zakl. / V. A. Semychenko. – K. : Vyshcha shkola, 2004. – 336 c

15. Tolkov O. S. Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti personalu vyshchoi shkoly do diialnosti v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin : monohrafiia / L. M.

Karamushka, O S. Tolkov. – K. - Kamianets-Podilskyi : Medobory-2006, 2013. – 254 s

16. Fopel K. Psykholohycheskye pryntsypy obuchenye vzroslykh. Provedeniye vorkshopov: semynarov, master-klassov/ K. Fopel; per. s nem. – K.– M. : Henezys, 2010. – 360 s.

17. Freidzher R. Lychnost. Teoryu, uprazhneniya, eksperymenty / Robert Freidzher, Dzheims Feidymen ; per. s anhl. E. Budahovoi, M. Vasylevoi, V. Kucheriavkyna [y dr.] – SPb. : Praim-EVROZNAK, 2006. – 704 s. – (Bolshaia unyversytetskaia byblyoteka).

18. Yanchuk V. A. Vvedeniye v sovremennuiu sotsyalnuiu psykholohiyu / V. A. Yanchuk. – Mn. : ASAR, 2005. – 768 s.

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

20. Duckitt J. The social psychology of prejudice. – N.Y. : Praeger, 1992. – 312 p.

**Відомості про автора:** Бондарчук Олена Іванівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна.

Bondarchuk Olena Ivanivna, doctor of psychological science, professor, Head of Chair of Management Psychology SHEE «University of educational management» NAPN Ukraine, Kyiv, Ukraine.

## РЕФЕРАТ

**Бондарчук О. І. . Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін**

Наведено модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Показано, що 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 їхньої конкурентоздатності; впровадження



гендерного підходу в діяльність освітніх організацій; формування позитивного іміджу; вдосконалення когнітивного стилю особистості управлінців; їхньої особистісної саморегуляції в умовах впровадження змін в освітніх організаціях.

Описано змістові складники психологічної підготовки, опанування кожного з яких управлінцями характеризує набуття ними певного рівня психологічної готовності до діяльності в умовах змін: мінімального (психологічна грамотність), достатнього (психологічна компетентність), творчого (психологічна культура).

Охарактеризовано етапи психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: підготовчий, діагностичний, праксеологічний та акмеологічний.

Визначено, що 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. Висвітлено мотиваційний, когнітивний, операціональний, особистісний та інтегральний критерії якості психологічної підготовки управлінців.

*Ключові слова:* керівник освітньої організації, психологічна підготовка до діяльності в умовах змін, психологічна готовність до діяльності в умовах змін, соціально-психологічні засоби розвитку психологічної готовності.

## **REFERAT**

**Bondarchuk O. I. The model of psychological training of heads of educational organizations to work in the terms of change.**

The article presents a model of psychological training of heads of educational institutions to work in the terms of change and characterized its structural elements. Identified target areas of psychological preparation. Described substantial blocks of psychological training, the results of development managers of each of which characterizes them achieve a certain level of psychological readiness to work in the terms of change: the minimum (psychological literacy), sufficient (psychological competence), creative (psychological culture).

The structure of psychological readiness as a result of psychological training managers is shown. Described the specificity of the social and psychological means of development of psychological readiness at three levels: 1) the social structure and intergroup relations; 2) social influence, which is subject to the individual; 3) the individual level.

The stage of psychological training: preparatory, diagnostic, praxeological, acmeological are characterized. The quality criteria of psychological preparation of heads of educational organizations to work in the terms of change (motivational, cognitive, the operational, personal, integral) are highlights.

*Keywords:* head of educational organization, psychological preparation for work to work in the terms of change, psychological readiness for activity to work in the terms of change, social and psychological means of development of psychological readiness.