

Бондарчук О.І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 32. – С. 213-218.

УДК 159.9.37.015.3

## СПЕЦКУРС-ТРЕНІНГ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

**О.І. Бондарчук**

*доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

У статті висвітлено особливості спецкурсу-тренінгу, спрямованого на актуалізацію особистісного розвитку керівників освітніх організацій. Наведено зміст, етапи та складові спецкурсу-тренінгу особистісного розвитку, який можна реалізувати в умовах післядипломної педагогічної освіти управлінців.

*Ключові слова:* керівники освітніх організацій, організаційний розвиток, особистісний розвиток, спецкурс-тренінг особистісного розвитку.

В статті освітлено особливості спецкурсу-тренінга, направлено на актуалізацію личностного розвитку керівників установ освіти. Приведено зміст, етапи та складові тренінга личностного розвитку, який можна реалізувати в умовах післядипломного педагогічного освіти.

*Ключевые слова:* керівники установ освіти; організаційний розвиток, особистісний розвиток, спецкурс-тренінг особистісного розвитку.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою умовою ефективною діяльності й та організаційного розвитку освітніх організацій в умовах змін є активізація особистісного потенціалу персоналу освітньої організації і, насамперед, її керівника як особи, яка покликана створити сприятливі умови для навчання, виховання, розвитку майбутніх поколінь, має бути зразком особистості для прийдешніх поколінь. Водночас, результати нашого дослідження свідчать про проблеми особистісного розвитку для значної частини керівників освітніх організацій, їхню схильність до професійних деформацій особистості, емоційного «вигорання», вибору неефективного стилю взаємодії в ускладнених ситуаціях управлінської діяльності та ін. [6; 18]. У результаті, в силу зв'язку особистісного розвитку управлінців і їхньої орієнтації на організаційний розвиток [5], можна говорити про важливість сприяння особистісному розвитку керівників у спеціально організованому психологічному навчанні як важливою умовою забезпечення конструктивного організаційного розвитку закладів освіти.

Слід зазначити, що окремі аспекти досліджуваної проблеми вже були предметом уваги дослідників. Так, визначено концептуальні підходи до розвитку особистості загалом, та у процесі професійної діяльності зокрема (К. А. Абульханова-Славська [1], С.Д. Максименко [11], В.А. Семиченко [18], Т.М. Титаренко [17] й ін.); положення, що розкривають психологічні засади організаційного розвитку (В.І. Карамушка [8], Л.М. Карамушка [9], Дж. Л. Гібсон [7] і ін.), та, зокрема, ідеї гуманістичного підходу в управлінні організаціями (Г.О. Балл [2], Л.М. Карамушка [10] та ін.), визначені психологічні умови особистісного розвитку керівників освітніх організацій [6] розроблений цілий ряд тренінгів особистісного зростання [4; 6; 16; та ін.]. Водночас, питання сприяння особистісному розвитку керівників закладів освіти персоналу в

контексті організаційного розвитку, попри всю його актуальність, не було предметом спеціального дослідження.

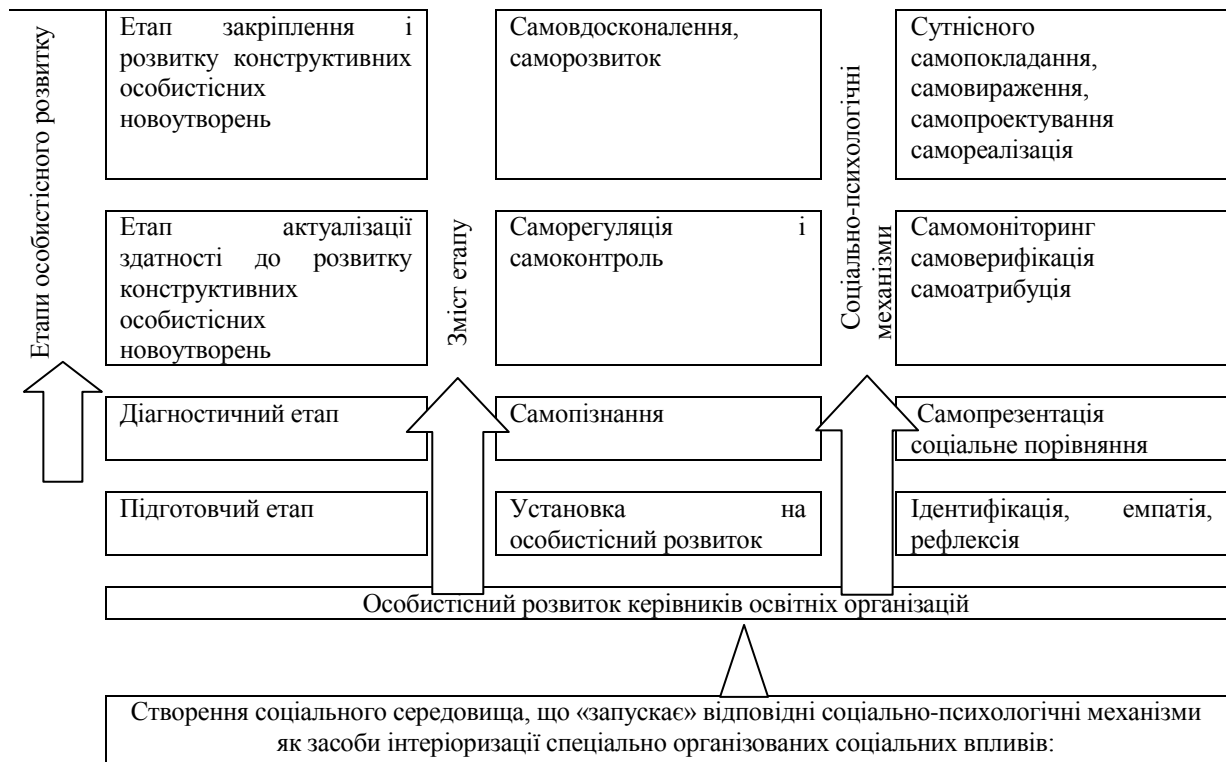
**Мета дослідження:** розробити спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників як важливого умови забезпечення організаційного розвитку закладів освіти.

### РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Психологічне навчання керівників освітніх організацій має свою специфіку через їхні специфічні особливості як контингенту післядипломної педагогічної освіти, оскільки вони, фактично, в силу своїх функціональних обов'язків, самі керують освітніми системами, часто є «закритими» для самовдосконалення [6]. Це зумовлює необхідність сприяння їхньому особистісному розвитку через соціально-психологічні механізми впливу у спеціально створеному соціальному середовищі, де управлінці можуть зайняти позицію «рівний серед рівних».

У якості таких **соціальних впливів** можуть виступити [3; 6]: а) *власний приклад високорозвинених особистостей* — керівників закладів освіти, референтних для даного управлінця осіб, які демонструють прагнення до особистісного розвитку та рефлексивно-гуманістичний тип відносин співтворчості, коли інші шляхом наслідування або свідомо, на основі індивідуального порівняння впливів з внутрішніми цінностями, засвоюють зразки їх поведінки; б) *пряме навчання* за рахунок розширення системи уявлень, доповнення її новими елементами знань; в) сприяння особистісному розвитку за рахунок так званого «психологічного щеплення» [22], іншими словами, надання індивіду інформації, що попередньо готує його до можливих негативних наслідків або труднощів на шляху розв'язання певних завдань самовдосконалення; г) *пряме перенавчання*, коли, як детально показує це у своїх працях О.Ю. Панасюк [13], відбувається трансформація актуальних соціальних установок на ідеальні; д) *непряме перенавчання* шляхом інтерпретації результатів діяльності управлінця таким чином, щоби сформувані у нього рефлексію, необхідну для актуалізації особистісного розвитку.

Такі впливи можна здійснити в активному соціально-психологічному навчанні через ряд спецкурсів-тренінгів, які складаються з декількох етапів [4; 6] (див. *рис. 1*).



**Рис. 1. Модель сприяння особистісному розвитку керівників освітніх організацій в процесі спеціального психологічного навчання**

По-перше, *підготовчий етап*, на якому визначається ступінь готовності управлінців до особистісного розвитку. Відповідно можна виокремити 3 типи керівників – 1) не готові, 2) бажають, але не володіють відповідними знаннями, вміннями, навичками; 3) готові.

Зрозуміло, що для першої групи керівників має бути проведена спеціальна робота щодо забезпечення «відкритості» управлінців для подальшої роботи (через групові дискусії, спостереження, протиставлення, інтерпретації прийомів і способів поведінки), адже особистість, відкрита для розвитку, сприймає нову інформацію, необхідну для змін, виявляє гнучкість. Нова інформація, що надходить до особистості, закритої для розвитку, не може бути продуктивно оброблена, вона або не розпізнається взагалі, або розпізнається неадекватно, або визнається несуттєвою [20].

По-друге, *діагностичний етап*, спрямований на визначення вихідного рівня особистісного розвитку управлінців на основі актуалізації прагнення до самопізнання суб'єктом особливостей свого внутрішнього світу.

У результаті можна побудувати «особистісний профіль» кожного керівника школи з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей і відповідно розробити індивідуальну програму розвитку на основі самопізнання, розвитку здатності до самопізнання саморегуляції й самоконтролю, самовдосконалення тощо.

При цьому необхідно врахувати, що мотив самоверифікації (прагнення підтвердження тих самохарактеристик, в яких людина максимально впевнена) часто превалює над мотивами самопізнання [22]. Тому, спираючись на підхід Р. Харре [23], доцільно говорити протак зване «можливе Я» як образ успішного в майбутньому керівника, однією з принципово важливих рис якого є прагнення до особистісного та, як наслідок, до організаційного розвитку.

На третьому *етапі відбувається актуалізація здатності до розвитку конструктивних особистісних новоутворень* на основі розвитку самоконтролю й саморегуляції активності особистості – насамперед, в активних формах і методах навчання – практичних заняттях, на яких аналізуються проблемні ситуації управлінської діяльності, конструктивне розв'язання яких можливе за умови самоаналізу й самопізнання керівників; ділових іграх, тематичних дискусіях, соціально-психологічних тренінгах тощо. При цьому використовується принцип перспективної рефлексії (С.Ю. Степанов. Є.П. Варламова [19]), коли проблемні ситуації під час управління розглядаються як приховані можливості особистісного розвитку.

У результаті, на основі «підключення» афективного компонента, формується усвідомлення здатності змінити себе, складається й приймається програми відповідних дій.

Четвертий *етап закріплення та розвитку конструктивних особистісних новоутворень* доцільно реалізувати на дистанційному етапі навчання, а також безпосередньо в професійній діяльності керівників закладів освіти, під час їхньої самоосвіти в тісній співпраці з психологічною службою освітянської організації, інститутами післядипломної освіти через виконання спеціальних завдань для навчального практикуму [4], психолого-управлінське консультування [10] тощо.

Виходячи з цих міркувань, нами був розроблений зміст спецкурсу-тренінгу «Особистість управлінця: стан та умови розвитку», в якому, спираючись на технологічний підхід, започаткований Л.М. Карамушкою та розвинутий працівниками лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка [9; 10; та ін.], було виокремлено 3 компоненти: 1) інформаційно-смысловий; 2) діагностичний; 3) корекційно-розвивальний.

**Мета спецкурсу-тренінгу:** сприяння особистісному розвитку керівників освітніх організацій як чинника ефективної професійної діяльності та організаційного розвитку в умовах соціально-економічних змін.

### **Завдання спецкурсу-тренінгу:**

1. Оволодіння керівниками освітніх організацій знанням про взаємозв'язок особистісного і організаційного розвитку, зміст і показники особистісного розвитку тощо.

2. Оволодіння методами діагностики особистісних якостей, актуальних для забезпечення прогресивного особистісного розвитку управлінців як чинника конструктивного організаційного розвитку.

3. Сприяння розвитку особистісних якостей, актуальних для забезпечення конструктивного організаційного розвитку управлінців, а саме: а) ціннісного ставлення управлінців до професійного й особистісного розвитку; б) автентичності самопрезентації особистісних характеристик керівників шкіл; в) когнітивної основи суб'єктивної взаємодії керівника з довіллям; г) здатності до особистісної саморегуляції тощо.

4. Оволодіння керівниками освітніх організацій вміннями й навичками застосовувати набуті психологічні знання в свідомому плануванні особистісного розвитку й професійного вдосконалення, розробленні індивідуальної програми розвитку на основі розвитку здатності до самопізнання, саморегуляції й самоконтролю, самовдосконалення тощо

### **Вступ до тренінгу**

- *Мультимедійна презентація:* «Що ми сьогодні будемо робити?» (визначення мети і завдань тренінгу) [10];

- *Групове обговорення теми:* «Як ми організуємо свою роботу?» (обговорення організаційних моментів – часу роботи, перерв, правил взаємодії учасників тощо) [10].

### **Етап 1 (підготовчий). Актуалізація та закріплення установки управлінців на особистісний розвиток**

- *Криголам:* «Мої позитивні риси...».

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):* «Особистісний і організаційний розвиток ...», «Особистісний розвиток керівника освітньої організації...», «Шлях успішного керівника...».

- *Міні-лекція:* Зміст та проблеми особистісного розвитку керівників освітніх організацій.

- *Робота в малих групах:* визначення складових особистісного розвитку керівників освітніх організацій.

- *Презентація результатів роботи малих груп:* обговорення переліку складових, визначених кожною групою; складання узагальненого списку складових особистісного розвитку керівників освітніх організацій, порівняння їх з теоретичною моделлю, висвітленою в міні-лекції.

- *Групова дискусія:* «Позитивний і негативний вплив особистісного розвитку керівників освітніх організацій на конструктивність організаційного розвитку».

### **Етап 2 (діагностичний). Визначення вихідного рівня особистісного розвитку управлінців**

- *Психологічний практикум:* «Визначення ціннісного ставлення керівників освітніх організацій до особистісного розвитку за допомогою визначення: а) особливостей суб'єктивної значущості особистісного розвитку за методикою О.І. Бондарчук [5], б) ціннісних орієнтацій за методикою М. Рокича [14];

- *Психологічний практикум:* «Дослідження автентичності самопрезентації управлінців» за допомогою визначення а) самоставлення за методикою «Хто я?» М. Куна – Т. Мак-Партланда [21], б) наявності і видів психологічних захистів за опитувальником Р. Плутчика в адаптації Л.І. Васермана, О.Ф. Єришева, Є.Б. Клубової та ін. [21]; в) рівня рефлексивності за методикою А.В. Карпова [4].

- *Психологічний практикум:* «Дослідження когнітивної основи взаємодії управлінців з довіллям» за допомогою а) методики визначення когнітивної складності в міжособистісних стосунках А.С. Шмельова [4]; б) методики Е. Куулз, Г. Ван ден Врока «Тип когнітивного стилю» [4], в) методики Е. Шострома «Самоактуалізаційний тест» [21].

- *Психологічний практикум*: «Дослідження особливостей особистісної саморегуляції управлінців» за допомогою визначення а) рівня саморегуляції за методикою В.І. Моросанової, Є.Коноз [4]; б) локусу контролю за модифікованим варіантом шкали І-Е Дж. Роттера [14]; в) рівня самомоніторингу за шкалою М. Снайдера [22]; г) особливостей самоефективності за опитувальником М. Шерера в модифікації А.В. Бояринцевої [12].

- *Психологічний практикум*: «Дослідження проблем особистісного розвитку управлінців» за допомогою а) визначення рівня «емоційного вигорання» за методикою К Маслач, Л. Джексон [4], б) стилів поведінки у складних ситуаціях за опитувальником С. Хобфолла [4].

### **Етап 3. Актуалізація здатності до розвитку конструктивних особистісних новоутворень**

- *Аналіз управлінських ситуацій*: аналізуються проблемні ситуації управлінської діяльності, пов'язані з проблемами організаційного розвитку, конструктивне розв'язання яких можливе за умови самоаналізу й самопізнання керівників; при цьому бажано, щоби приклади таких ситуацій наводили керівники з досвіду власної професійної діяльності.

- *Групова робота*: актуалізація установки на особистісне зростання, розвиток рефлексивності, саморегуляції, оволодіння прийомами попередження «емоційного вигорання» (за допомогою вправ «Каменярі», «Професійний шлях успішного керівника», «Промовець», «Реклама» або «Самореклама», «Чарівний магазин», «Обмін», «Вибіркове сприймання», «4 фрази» та ін. [6].

- *Мозковий штурм*: «Як забезпечити особистісний розвиток керівників освітніх організацій в умовах професійної діяльності?»

### **Етап 4 (дистанційний). Закріплення та розвиток конструктивних особистісних новоутворень**

Здійснюється через виконання спеціальних завдань для самостійної роботи на дистанційному етапі навчання:

1. Проаналізувати основні зміни, що відбулись у власній особистості та в організації за останні 3–5 років, та визначити, до яких результатів вони привели.

2. Визначити психологічні резерви особистісного зростання та засоби їх реалізації у професійному та особистісному житті.

3. Скласти індивідуальну програму саморозвитку особистості та пов'язати її з управлінськими діями щодо забезпечення особистісного розвитку персоналу освітньої організації як важливої умови організаційного розвитку.

### **Заключна частина тренінгу**

- *Рефлексивний аналіз*: «Що дав мені тренінг?» [10],
- *Анкетне опитування*: «Оцінка ефективності тренінгу» [10].
- *Побажання учасників* один одному у вигляді «подарунків» власних позитивних рис особистості, що забезпечують можливість конструктивно діяти в умовах організаційного розвитку.

### **ВИСНОВКИ**

Важливою умовою забезпечення конструктивного організаційного розвитку закладів освіти є сприяння особистісному розвитку керівників у спеціально організованому психологічному навчанні. Оптимальною формою такого навчання є спецкурс-тренінг, який можна реалізувати в умовах очно-дистанційної форми післядипломної педагогічної освіти управлінців.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. Методологические проблемы психологии. / К.А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 1991– 299 [2] с.

2. Балл Г.О. Методологічні засади гуманізації (особистісної орієнтації) професійної діяльності та підготовки до неї / Г.О. Балл // Психологія праці та професійної підготовки особистості: навч. посібник ; за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП, 2001. – С. 5–25.
3. Бондаренко О.Ф. Суб'єктність як етичний вимір: у пошуках вітчизняної традиції у психотерапії / О.Ф. Бондаренко // Людина. Суб'єкт. Вчинок: філософсько-психологічні студії : [зб. наук. праць / ред. В.О. Татенко] – К. : Либідь, 2006. – С. 52–69.
4. Бондарчук О.І. Особистість управлінця: стан і умови розвитку : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І. Бондарчук. – К., 2009 – 36 с. – (АПН України, Ун-т менедж. освіти).
5. Бондарчук О.І. Особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. I. – Ч. 29. – С. 3–8.
6. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / Олена Іванівна Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
7. Гибсон Дж. Л. Организации : поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Донелли ; пер. с англ. – [8-е изд.] – М. : Эксмо, 2006. – С. 606–660.
8. Карамушка В.І. Сучасні виклики і розвиток організації / В.І. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2009. – Т. 1. – Ч. 24. – С. 217–221.
9. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Т. 1. – Ч. 24. – С. 196–208.
10. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Зміни в освітніх організаціях»/ Л.М. Карамушка // Вісник Чернігівського державного університету. – 2008. – № 59. – Т.1. – С. 139–142.
11. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко. – К. : КММ, 2006. – 240 с.
12. Митина Л.М. Психология конкурентоспособной личности / Л.М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с.
13. Панасюк А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: метод. пособие / А.Ю. Панасюк. – М. : Высш. шк., 1991. – 79 с.
14. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеев. – [2-е изд., испр. и пере раб.]. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
15. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / [ред. Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снетков]. – СПб. : Речь, 2001. – 448 с.
16. Пряхников Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения : учеб.-метод. пособие / Н.С. Пряхников. – [2-е изд. стер.]. – М. : Изд-во МПСИ ; Воронеж «МОДЭК», 2003. – 400 с.
17. Психологія особистості : словник-довідник ; за ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. – К. : Рута, 2001. – 320 с.
18. 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. наукових праць до 10- річчя АПН України / Академія педагогічних наук України. – Ч. 2. – Харків : ОВС, 2002. – С. 86–94.
19. Степанов С.Ю. Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров / С.Ю. Степанов, Е.П. Варламова // Вопросы психологии. – 1995. – №1. – С. 60–68.
20. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса / Л. Фестингер ; пер. с англ. А. Анистратенко, И. Знаешевой. – СПб. : Ювента, 1999. – 317 с.
21. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2005. – 490 с.
22. Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию / В.А. Янчук. – Мн. : АСАР, 2005. – 768 с.
23. Harre, R. Social Being : A theory for social psychology / R. Harre. – N.J. : Rowman & Littlefield, 1980. – 438 p.

**EDUCATIONAL ORGANIZATION HEADS' PERSONALITY DEVELOPMENT  
SPECIAL TRAINING COURSE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL  
DEVELOPMENT**

**O.I. Bondarchuk**

The article highlights distinctive features of a special training course designed to actualize educational organization heads' personality development. The author analyzes the content, stages and components of the training which can be used in the system of teachers' post-graduate training.

*Key-words:* heads of educational organizations, organizational development, personality development, personality development training course.