

Бондарчук О.І. Особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій / 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., 2010. – Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2010. – Вип. 29. – С. 3-8.

## ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**О.І. Бондарчук**

*доктор психологічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри психології управління  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

У статті висвітлено особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій. Наведено результати емпіричного дослідження особливостей оцінки керівниками освітніх організацій різних аспектів організаційного та особистісного розвитку залежно від гендерно-вікових та професійно організаційних чинників.

*Ключові слова:* керівники освітніх організацій, організаційний розвиток, особистісний розвиток.

В статті освітлено особливості взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій. Наведено результати емпіричного дослідження особливостей оцінки керівниками освітніх організацій різних аспектів організаційного та особистісного розвитку залежно від гендерно-вікових та професійно організаційних чинників.

*Ключевые слова:* руководители учреждений образования; организационное развитие, личностное развитие.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема ефективної діяльності й розвитку освітніх організацій в умовах змін неминуче пов'язана з проблемою активізації особистісного потенціалу кожного суб'єкта навчально-виховного процесу. Особливої ваги при цьому набуває особистісний розвиток персоналу освітньої організації і, насамперед, її керівника як особи, яка покликана створити сприятливі умови для навчання, виховання, розвитку майбутніх поколінь.

При цьому слід урахувати, що розвиток особистості є складним процесом, прогресивний чи регресивний напрям якого в загальному можна оцінювати у ціннісно-смісловій, когнітивно-афективній та конативно-регулятивній сферах, а сам особистісний розвиток варто розглядати в контексті закономірних змін, кількісних, якісних і структурних перетворень його особистості як суб'єкта професійної діяльності, що ґрунтуються на прагненні до професійного вдосконалення, розвитку професійної самосвідомості, особистісного і духовного зростання, готовності до самозмін і самоствердження у професійній сфері [1; 3; 10].

На наш погляд, показниками особистісного розвитку керівників освітніх організацій є: а) ціннісне ставлення до особистісного й професійного розвитку; б) автентичність самопрезентації особистісних характеристик; в) когнітивне забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії з довкіллям; г) особистісна саморегуляція [3].

Слід зазначити, що результати теоретичного аналізу літератури дають можливість припустити існування взаємозв'язку організаційного розвитку та особистісного розвитку персоналу організації внаслідок зміни взаємодії між працівниками на трьох рівнях: а) особистісного професіогенезу; б) функціонування команди; в) суб'єкта колективної діяльності, що формує та засвоює норми й цінності організаційної культури [4].

Показники особистісного розвитку персоналу організації, таким чином, можуть слугувати опосередкованим індикатором конструктивності організаційного розвитку.

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 [10], В.А. Семиченко [13], Т.М. Титаренко [14] й ін.); положення, що розкривають психологічні засади організаційного розвитку (В.І. Карамушка [5], Л.М. Карамушка [6], Дж.Л. Гібсон [3] та ін.), та,

зокрема, ідеї гуманістичного підходу в управлінні організаціями (Г.О. Балл [2], Л.М. Карамушка [7] та ін.). Водночас, питання взаємозв'язку організаційного та особистісного розвитку персоналу, попри всю його актуальність, не було предметом спеціального емпіричного дослідження.

**Мета дослідження:** емпірично дослідити взаємозв'язок організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій.

#### МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні взяли участь 129 керівників загальноосвітніх навчальних закладів, які проходять курси підвищення кваліфікації в ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України протягом 2010–2011 рр. Досліджуваних було розбито на групи залежно від статі, віку, стажу управлінської діяльності, типу загальноосвітнього навчального закладу тощо.

У процесі дослідження використано методику Л.М. Карамушки на визначення особливостей організаційного розвитку [5], а також авторську методику, спрямовану на визначення значущості особистісного розвитку для керівників ЗНЗ (див. Додаток А).

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

На першому етапі дослідження було визначено показники організаційного розвитку, які, на думку керівників ЗНЗ, властиві їхнім організаціям (табл. 1).

Таблиця 1

#### Показники організаційного розвитку закладів освіти (за результатами опитування керівників ЗНЗ)

Показники організаційного розвитку	Рівні прояву (кількість досліджуваних, %)		
	низький	середній	високий
Організаційна зрілість	11,6	53,5	34,9
Проблемність організаційного розвитку	77,5	14,7	7,8

Як випливає з даних, наведених у табл. 1, значна кількість досліджуваних керівників відзначають середній рівень організаційної зрілості (53,5%) і досить низьку проблемність організаційного розвитку (77,5 %). Водночас, близько десятої частини досліджуваних відзначають низький рівень організаційної зрілості (11,6%) і високий рівень проблемності організаційного розвитку (7,8% опитаних управлінців).

Отримані результати дозволили визначити рівні розвитку освітніх організацій (табл. 2).

Як випливає з табл. 2, лише 34,9% керівників ЗНЗ констатують конструктивний рівень організаційного розвитку.

Таблиця 2

#### Рівні організаційного розвитку (за результатами опитування керівників ЗНЗ)

Рівні організаційного розвитку	Кількість досліджуваних, %
«Конструктивний» рівень	34,9
«Проблемний» рівень	55,8
«Кризовий» рівень	9,3

Більше половини опитаних управлінців (55,8%) відзначають проблемний, а близько десятої частини (9,3%) – кризовий рівень організаційного розвитку.

При цьому встановлено відмінності (на рівні тенденції) у рівнях розвитку освітніх організацій різного типу. Так, якщо конструктивний рівень організаційного розвитку відзначають 50,0% керівників закладів нового типу, то серед керівників ЗНЗ традиційного типу таких є лише 35,1%. Натомість, кризовий рівень організаційного розвитку констатують 10,8% керівників ЗНЗ традиційного типу, в той час як серед керівників ЗНЗ нового типу таких результатів не виявлено.

Щодо стажу управлінської діяльності керівників ЗНЗ статистично значущих відмінностей в констатації рівнів організаційного розвитку управлінцями встановлено не було, хоча можна говорити про тенденцію до більш високої оцінки рівнів розвитку молодими керівниками зі стажем до 3-х років та зрілими, зі стажем управлінської діяльності понад 20 років.

Крім того, можна говорити про різну оцінку керівниками ЗНЗ рівнів організаційного розвитку залежно від їхніх статі та віку. Так, 40,0% жінок-керівників ЗНЗ відзначають конструктивний рівень організаційного розвитку, натомість, як серед чоловіків-управлінців такий рівень констатують лише 12,5%. Натомість, кризовий рівень констатують 2,9% жінок і 37,5% чоловіків ( $p < 0,01$ ) (табл. 3).

Таблиця 3

**Особливості оцінки керівниками ЗНЗ рівнів організаційного розвитку залежно від статі**

Стать досліджуваних	Рівні розвитку (кількість досліджуваних, %)		
	Кризовий	проблемний	конструктивний
жінки	2,9	57,1	40,0
чоловіки	37,5	50,0	12,5

Констатовано, що з віком керівників зростає, на їхню думку, конструктивність організаційного розвитку. Так, якщо серед керівників до 35 років конструктивний рівень відзначають лише 16,7%, у віці 35–45 років – 31,3%, то серед керівників віком понад 55 років таких виявилось 60,0% ( $p < 0,01$ ).

На наступному етапі було визначено значущість особистісного розвитку для керівників ЗНЗ. При інтерпретації результатів ми враховували думку В.Ф. Петренка [12] про можливості психосемантики щодо реконструкції індивідуальної системи значень, через призму якої відбувається сприймання суб'єктом себе, світу, інших людей, а суб'єктивна значущість цієї ознаки характеризує особистісні смисли, адже, як зазначає Дж. Келлі [6], людині важливий не об'єктивний факт, а значення, яке вона йому надає, тобто людина сама конструює свій світ і рольові позиції. Досліджуваним пропонувалося оцінити показники особистісного розвитку за ступенем важливості особисто для них як керівників ЗНЗ (див. Додаток А). Ті показники, які увійшли до позитивного полюсу виокремлених конструктів, згідно з підходом вищезазначених дослідників, вважалися такими, що мають особистісний смисл для керівників ЗНЗ (табл. 4).

Таблиця 4

**Значущість особистісного розвитку та його показників для керівників ЗНЗ**

Показники особистісного розвитку	Бали, у середньому
Ціннісне ставлення до особистісного розвитку	2,6
Автентичність самопрезентації	2,4
Когнітивне забезпечення взаємодії з довкіллям	2,2
Особистісна саморегуляція	2,4

Як випливає з табл. 4, у керівників досить виражене ціннісне ставлення до особистісного розвитку, яке (за результатами дисперсійного аналізу) посилюється зі збільшенням віку та стажу роботи досліджуваних, особливо, у жінок ( $p < 0,05$ ).

Натомість, значущість інших показників особистісного розвитку для управлінців є меншою. При цьому детальний аналіз результатів показав, що керівники найменше зважають на такі показники автентичності самопрезентації, як здатність щиро виразити свої почуття й думки іншим людям; когнітивного забезпечення взаємодії з довкіллям – сприйняття довкілля як такого, що забезпечує вільне пересування, пристрасність, небайдужість до світу та його проявів, вчинковий характер взаємодії з іншими; особистісної саморегуляції – здатність до самоконтролю та саморегуляції тощо.

На заключному етапі дослідження за результатами кореляційного аналізу (за коефіцієнтом  $r$  Спірмена) визначено взаємозв'язок між оцінкою керівниками ЗНЗ рівнів організаційного розвитку та значущістю для управлінців показників їхнього особистісного розвитку (табл. 5).

Матриця інтеркореляцій показників особистісного та організаційного розвитку (за оцінкою керівників ЗНЗ)

Показники організаційного та особистісного розвитку	1	2	3	4	5	6	7
1.Організаційна зрілість	1,000	-,61**	,945**	,269**	,145*	,166*	139*
2.Проблемність організаційного розвитку	-,61**	1,000	-,56**	-,130*	-,012	015	-,042
3.Організаційний розвиток	,945**	-,56**	1,000	,308**	,060	,154*	,120
4.Ціннісне ставлення до особистісного розвитку	,269**	-,130*	,308**	1,000	,425**	,558**	,550**
5.Автентичність самопрезентації	,145*	-,012	,060	,425**	1,000	,685**	,599**
6.Когнітивне забезпечення особистісного розвитку	,166*	,015	,154*	,558**	,685**	1,000	,720**
7.Особистісна саморегуляція	139*	-,042	,120	,550**	,599**	,720**	1,000

\*\* – рівень значущості  $p < 0,01$ ; \* – рівень значущості  $p \leq 0,1$

Насамперед, привертає увагу статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ) між оцінкою керівниками ЗНЗ рівнів організаційного розвитку та їхнім ціннісним ставленням до особистісного вдосконалення.

При цьому за результатами дисперсійного аналізу встановлено, що більші значення показників ціннісного ставлення керівників до особистісного розвитку відповідають вищим рівням організаційного розвитку (рис. 1).

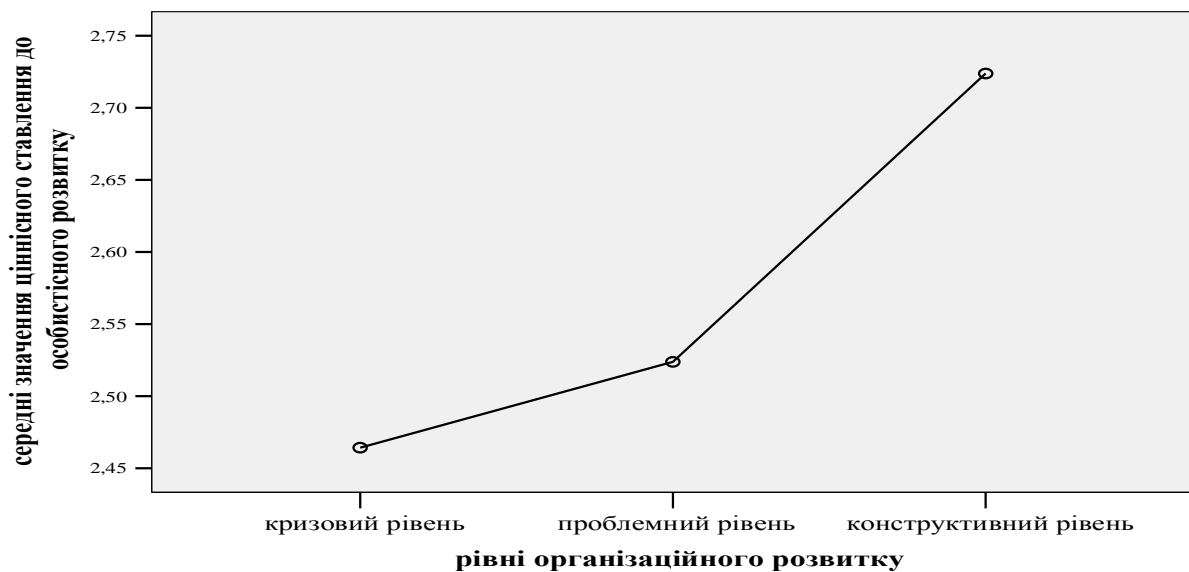


Рис. 1. Взаємозв'язок між оцінкою керівниками ЗНЗ рівнів організаційного розвитку та їхнім ціннісним ставленням до особистісного вдосконалення.

Щодо інших показників особистісного розвитку можна зробити висновок, що зростання значущості для керівників ЗНЗ автентичності самопрезентації, когнітивного забезпечення взаємодії з довіллям, особистісної саморегуляції супроводжується вищою оцінкою рівнів розвитку організації (насамперед, такого його показника, як організаційна зрілість), але про це варто говорити лише як про певну тенденцію, оскільки зв'язок між зазначеними показниками не є статистично значущим (див. табл. 5).

## ВИСНОВКИ

Встановлено взаємозв'язок організаційного розвитку та особистісного розвитку керівників освітніх організацій, насамперед, щодо оцінки керівниками конструктивності організаційного розвитку та їхнім ціннісним ставленням до особистісного вдосконалення.

Отримані результати, на наш погляд, свідчать про те, організаційний розвиток можливий за умови орієнтації персоналу освітніх організацій і, насамперед, його керівників на особистісний розвиток. Відповідно, актуалізується необхідність сприяння особистісному розвитку освітян, яке, зокрема, можна ініціювати в умовах післядипломної педагогічної освіти.

ДОДАТОК А

### Методика визначення ступеня орієнтації керівників ЗНЗ на особистісний розвиток (авторська розробка)

*Інструкція.* Оцініть, будь ласка, на скільки розвиток характеристик особистості, що подані у бланку відповідей, є важливим для вас як керівника ЗНЗ.

*Бланк відповідей*

№ з/п	Характеристики	Дуже важливо				Зовсім неважливо		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Усвідомлення своїх проблем як керівника і бажання розв'язати їх							
2	Здатність до щирого вираження власних почуттів і думок іншим людям;							
3	Адекватна самооцінка							
4	Позитивне ставлення до себе як керівника освітнього закладу							
5	Усвідомлене ставлення до свого життєвого шляху							
6	Самодостатність, впевненість у своїх силах							
7	Позитивне ставлення до себе як освітянина							
8	Прагнення вдосконалити професійні знання							
9	Визначена стратегія життєдіяльності							
10	Самоаналіз і самокритика							
11	Здатність себе оточуючим людям							
12	Творчість							
13	Чіткі життєві цілі							
14	Уміння знаходити позитивні моменти в теперішній час							
15	Уміння правильно розраховувати час							
16	Задоволеність життям							
17	Самоконтроль і саморегуляція							
18	Пристрасність, небайдужість до світу і його проявів							
19	Розуміння й прийняття інших людей							
20	Відповідальність за свої вчинки							
21	Вчинковий характер взаємодії з іншими							
22	Бачення різноманітних проблем дійсності							
23	Сприйняття довілля як такого, що забезпечує вільне пересування							
24	Прагнення до особистісного розвитку							
25	Розвинуті гуманістичні цінності							
26	Усвідомлене управління власним розвитком							
27	Розвинені духовні цінності							
28	Прагнення до професійного вдосконалення							

Що Ви робите (або плануєте робити) для того, щоб розвинути ті характеристики, що є важливими для Вас?

### *Опрацювання результатів*

Підраховується середній бал за кожним із напрямів особистісного розвитку досліджуваних: ціннісне ставлення до особистісного і професійного розвитку (№№ 8, 12, 16, 24, 25, 27, 28), автентичність самопрезентації (№№ 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13), когнітивне забезпечення взаємодії з довкіллям (№№ 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23), особистісна саморегуляція (№№ 5, 6, 9, 10, 17, 20, 26) тощо. Результати порівнюються з максимально можливим середнім балом (3). Виявляються ті показники особистісного розвитку, що потребують пріоритетної уваги щодо їх удосконалення.

### 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. Бондарчук О.І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу 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., 2010. – Т. I. – Ч. 27–28. – С. 172–177.
4. 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.
5. 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.
6. Келли Дж. Теория личности. Психология личностных конструктов / Дж. Келли ; пер. с англ. и науч. ред. А.А. Алексеева. – СПб. : Речь, 2000. – 249 с.
7. 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.
8. 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.
9. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
10. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко. – К. : КММ, 2006. – 240 с.
11. Митина Л.М. Психология конкурентоспособной личности / Л.М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с.
12. Петренко В.Ф. Психосемантика сознания / В.Ф. Петренко. – М. : МГУ, 1998. – 208 с.
13. Психологія особистості : словник-довідник ; за ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. – К. : Рута, 2001. – 320 с.
14. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А. Семиченко. – К. : Видавець Ешке О.М., 2001. – 427 с.

### **Distinctive features of correlations between educational organizations' development and personality development of heads of educational organizations**

**O.I. Bondarchuk**

The article deals with distinctive features of correlations between educational organizations' development and personality development of heads of educational organizations. The author presents the results of the empirical investigation of distinctive features of educational organization heads' assessment of different aspects of organizational and personality development in relation to gender, age, professional, and organizational factors.

Key words: heads of educational organizations, organizational development, personality development.