УДК 159.947:005.41

О.В. Брюховецька

Психологічні особливості підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування

Дослідження присвячено вивчене психологічних умов підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування. Розкрито сутність управлінського спілкування та побудовано модель психологічної готовності керівників до управлінського спілкування, що містить чотири взаємопов'язаних компоненти: когнітивний, операціонально-регулятивний, мотиваційний, особистісний.

Виявлено недостатній рівень психологічної готовності керівників доуправлінського спілкування. Встановлено, що на підвищення рівня психологічної готовності керівників до управлінського спілкування позитивно впливає навчальний семінар-тренінг.

Ключові слова: управлінське спілкування керівників, психологічна готовність керівників, семінар-тренінг.

Исследование посвящено изучению психологических условий подготовки руководителей учреждений образования к управленческому общению. Раскрыта специфика управленческого общения и разработана модель психологической готовности руководителей, содержащая четыре взаимосвязанных компонента: когнитивный, операционально-регуляторный, мотивационный, личностный.

Выявлен недостаточный уровень развития психологической готовности к управленческому общению. Установлено, что повышение уровня психологической готовности руководителей к управленческому общению обеспечивается внедрением в профессиональную подготовку учебного семинара-тренинга.

Ключевые слова: управленческое общение руководителей, психологическая готовность руководителей, учебный семинар-тренинг.

Актуальність дослідження зумовлена сучасною ситуацією в нашій країні і характеризується стрімкими змінами в політичній, економічній, соціальній та культурній сферах людської діяльності. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями

на мобільне, гнучке. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність освітян на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, яка має утверджуватися як державно-громадська і орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток.

Сьогодні різко змінюється суспільний запит на провідні якості і професійну компетентність керівника, необхідні для ефективного управління освітянськими установами. В умовах демократизації домінуючою стає здатність керівника здійснювати гуманістичний підхід в управлінні, виявляти високу психологічну компетентність у взаємодії з підлеглими, вміння встановлювати ділові та доброзичливі стосунки у педагогічному колективі. Практичне розв'язання завдань, поставлених перед системою освіти України процесами державотворення, кардинальними змінами у суспільно-політичному та економічному житті суспільства вимагає належної підготовленості керівників, здатних ефективно здійснювати управління освітніми організаціями у складних умовах сьогодення.

Водночас під час діагностування компетентності керівників закладів освіти щодо психологічних аспектів управлінського спілкування виявлено суперечність між достатнім напрацюванням з цих питань у літературі та низьким рівнем обізнаності з ними керівників освітніх організацій. Як показало опитування, більшість керівників вважають комунікативні якості малозначущими для управлінської діяльності. В той же самий час вони некритично ставляться щодо власних здібностей до спілкування. У керівників не існує яскраво вираженої потреби у вдосконаленні власних комунікативних вмінь та навичок. Аналіз практики управління закладами освіти дозволяє зробити висновок про недостатню готовність керівників до здійснення управлінського спілкування на високому рівні. При цьому за дослідженнями науковців (О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.) керівники освітніх організацій, як правило, оцінюють свій рівень розвитку управлінського спілкування як високий.

Проблема професійної підготовки керівників є предметом вивчення багатьох дослідників. Такий інтерес до вказаної проблематики не є випадковим на сучасному етапі розвитку суспільних умов, а є логічним задоволенням наявних потреб суспільства у підготовці фахівців нового типу. На сучасному етапі розвитку освіти зростає значущість управлінського

спілкування, якість, результат і ефективність якого значною мірою залежить від сформованості компонентів управлінського спілкування. Отже, проблема управлінського спілкування є однією із ключових у діяльності керівників освітніх організацій.

Мета дослідження полягала у розкритті психологічних особливостей управлінського спілкування та визначенні психологічних умов підготовки керівників до його здійснення.

Відповідно до висунутої мети та гіпотези були визначені такі завдання дослідження:

Перше – визначити специфіку управлінського спілкування керівників освітніх організацій як одного з видів ділового спілкування.

Друге – виявити особливості психологічної готовності як результату підготовки керівників до управлінського спілкування та з'ясувати соціально-демографічні і організаційно-професійні чинники, що впливають на рівень її розвитку.

Третє – розробити та експериментально перевірити програму психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали загальні положення теорії спілкування, представлені у роботах К.О. Абульханової-Славської, О.О. Бодальова, Л.С. Виготського, Ю.М. Ємельянова, В.О. Кан-Калика, Я.Л. Коломінського, О.О. Леонтьєва, Б.Ф. Ломова, Б.Д. Паригіна, Л.А. Петровської та інших. Важливе значення відіграли також роботи О.І. Бондарчук, Т.В. Дуткевич, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського, І.В. Сингаївської, С.Д. Максименка, В.В. Москаленко, Л.Е. Орбан-Лембрик, які розкривають методологічні та психологічні основи управління сучасними освітніми організаціями. Психологічні особливості професійного спілкування висвітлені у роботах С.А. Семиченко, Н.В. Чепелєвої, Т.С. Яценко та інших.

Важливими для розробки технології підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування були роботи Л.М. Карамушки, П.В. Лушина, В.А. Семиченко, В.О. Татенко, Т.С. Яценко, які розкривають зміст та форми активного соціально-психологічного навчання.

Щодо першого завдання дослідження, то варто зазначити, що проведений аналіз змісту, функцій і внутрішньої структури спілкування, відповідно до специфіки управлінської діяльності

закладів освіти, дозволив визначити *управлінське спілкування керівника освітньої організації* як взаємодію керівника з персоналом у процесі управлінської діяльності з метою ефективного досягнення загальної цілі освітнього закладу (забезпечення навчання, виховання і розвитку особистості). Теоретичний аналіз наукової літератури дозволив визначити *чинники управлінського спілкування* керівників освітніх організацій, одним із яких виступає *психологічна підготовка керівників*, і, як її результат, *психологічна готовність керівників до управлінського спілкування*.

Аналіз практики управлінської діяльності досліджуваних дозволили припустити існування проблем у психологічній підготовці керівників до управлінського спілкування:

1. По-перше, при підготовці і підвищенні кваліфікації керівників недостатня увага приділяється саме комунікативному аспекту професійної підготовки, що викликає ряд проблем, які проявляються в сфері взаємостосунків і особливо гостро відчуваються молодими керівниками на початку професійної діяльності.
2. По-друге, орієнтація комунікативної підготовки управлінців лише на формування комунікативних знань, а не на розвиток комунікативної компетентності й відповідних особистісних якостей.
3. По-третє, при підготовці і підвищенні кваліфікації керівників недостатня увага приділяється оснащенню їх психологічними знаннями взагалі та знаннями про власні особливості управлінського спілкування.

На основі підходу Л.М. Карамушки нами розроблено *модель психологічної готовності до управлінського спілкування* як цілісної системи знань, мотивів, умінь, особистісних якостей керівників, які забезпечують ефективність управлінського спілкування. Ця модель містить чотири взаємопов'язаних компоненти: *когнітивний*, що характеризує комунікативну грамотність керівника і передбачає наявність у нього системи комунікативних знань; *операціонально-регулятивний*, що визначає готовність і вміння суб'єкта управляти своєю поведінкою у процесі спілкування; *мотиваційний*, який являє собою сукупність мотиваційно-смислових утворень, що відповідають цілям управлінської діяльності і визначають характер комунікативної активності керівників; *особистісний*,

що стосується особистості керівника і передбачає наявність у керівника особистісних якостей, які впливають на ефективність управлінського спілкування.

Друге завдання було спрямоване на емпіричне вивчення психологічних особливостей та чинників управлінського спілкування керівників освітніх організацій. Було використано такі методи дослідження: а) методика дослідження міжособистісних відносин (опитувальник Т. Лірі) для визначення особливостей взаємодії у спілкуванні учасників комунікації; б) методика оцінки самоконтролю у спілкуванні (М. Снайдер) для визначення рівня комунікативного контролю керівника у управлінському спілкуванні; в) методика оцінки базового комунікативного мінімуму керівників організації для оцінки рівня володіння комунікативними вміннями та навичками учасників комунікації; г) методика оцінки стилю керівництва (О.В. Козловська, А.Й. Романюк, В.І. Урунський) для виявлення стилю керівництва учасника комунікації; д) методика визначення спрямованості "на себе" – "на задачу" – "на взаємодію" (В. Смейкал, М. Кучер) для визначення спрямованості особистості учасника комунікації; є) методика визначення рівня мотивації досягнення успіху (опитувальник А. Мехрабіана) для визначення рівня мотивації досягнення успіху учасника комунікації; ж) методика вивчення афіліації (опитувальник А. Мехрабіана) для визначення ступеня розвиненості мотивації афіліації; з) методика визначення комунікативних та організаторських здібностей – КОЗ-1 (Б. Федоришин) для визначення рівнів розвитку комунікативних та організаційних здібностей, пов'язаних з особливостями спілкування учасників комунікації; і) методика діагностики розвитку креативності в менеджменті для визначення креативного потенціалу учасника комунікації; к) методика оцінки оптимізму та активності особистості менеджера для визначення психологічного типу учасника комунікації у відповідності до ступеня оптимізму й активності особистості.

У результаті проведеного дослідження було виділено *три рівні психологічної готовності* до управлінського спілкування – *високий* (18,2% досліджуваних), *середній* (68,7% респондентів) і *низький* (23,0% досліджуваних керівників).

За допомогою комплексу методик був проведений детальний аналіз розвитку окремих *компонентів психологічної готовності* керівників загальноосвітніх навчальних закладів

до управлінського спілкування. Так, щодо *когнітивного компонента* виявлено, що значна частина керівників (74,8%) утруднюється у визначенні змісту, структури, показників і чинників управлінського спілкування, проте оцінюють свій рівень знань дуже високо.

При дослідженні *операціонально-регулятивного компонента* було встановлено, що лише 15,3% мають високий рівень його розвитку, зокрема, значна кількість досліджуваних характеризується орієнтацією на стиль домінування в міжособистісних стосунках (38,5% респондентів), низьким самоконтролем у спілкуванні (лише 41,7% керівників мають високий рівень комунікативного контролю), відсутністю високого рівня базового комунікативного мінімуму (жоден керівник не володіє), невмінням використовувати гнучкий стиль керівництва (лише 9,1% керівників).

У результаті вивчення *мотиваційного компонента* було встановлено, що лише 8,9% мають високий рівень його розвитку. Так незначна кількість досліджуваних характеризується високим рівнем мотивації досягнення і мотивації афіліації (20,1% і 23,4% керівників відповідно), лише 18,6% керівників мають оптимальну ієрархію спрямованості.

У процесі дослідження *особистісного компонента* було встановлено, що 31,1% мають високий рівень його розвитку. При цьому значна кількість досліджуваних характеризується низьким рівнем розвитку комунікативних і організаторських здібностей (25,2% і 28,5% керівників відповідно) і лише 29,7% керівників мають високий рівень сформованості креативного потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл керівників за рівнями розвитку компонентів психологічної готовності до управлінського спілкування

Компоненти психологічної готовності до управлінського спілкування	Рівні сформованості компонентів (кількість досліджуваних, у %)		
	Низький	Середній	Високий
Когнітивний компонент	27,7	47,1	25,2
Операціонально-регулятивний компонент	27,7	57,0	15,3
Мотиваційний компонент	29,7	61,5	8,9
Особистісний компонент	20,2	48,8	31,0

Також було виділено основні чинники, які, на наш погляд, найбільше впливають на особливості психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування: *соціально-демографічні (вік, стать, регіон проживання)* та *організаційно-професійні (загальний стаж роботи та стаж управлінської діяльності)*.

Вивчення *вікових особливостей* керівників показало, що керівники віком до 35 років переважають представників інших вікових груп за рівнями розвитку комунікативних здібностей, самоконтролю у спілкуванні, креативного потенціалу; проте керівники віком від 48 і більше років переважають інші вікові групи щодо рівня розвитку мотивації досягнення успіху і використанням гнучкого стилю керівництва.

Результати дослідження *гендерних* особливостей керівників показали, що керівники-чоловіки більш домінантні і мотивовані на досягнення успіху, ніж керівники-жінки; проте керівники-жінки випереджають керівників-чоловіків за рівнем креативного потенціалу.

Було виявлено, що із збільшенням *загального* стажу роботи зменшується рівень розвитку складових психологічної готовності керівників до управлінського спілкування, зокрема, керівники зі стажем до 10 років переважають інші групи керівників щодо рівня розвитку комунікативних здібностей, комунікативного контролю, креативного потенціалу; натомість керівники із стажем 25 років і більше переважають представників інших груп за рівнем розвитку мотивації досягнення.

Також встановлено, що із збільшенням *стажу управлінської діяльності* зменшується рівень розвитку складових психологічної готовності керівників до управлінського спілкування. Так керівники зі стажем управлінської діяльності до 10 років переважають інші групи за рівнем розвитку комунікативних здібностей, самоконтролю у спілкуванні, креативного потенціалу; проте керівники зі стажем 27 і більше років переважають інші групи за рівнем розвитку мотивації досягнення успіху, більш авторитарні, орієнтовані на себе.

Було виявлено наявність статистично значущих зв'язків між *регіоном* проживання і окремими складовими компонентів психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування, зокрема, керівники Центрального регіону переважають інші групи за

рівнем розвитку домінантності та мотивації досягнення успіху; керівники Північного і Східного регіонів більш гнучкі і доброзичливі у стосунках із підлеглими; керівники Східного регіону більш поступливі, схильні підкорятися.

Загалом було констатовано, що рівень психологічної готовності керівників до управлінського спілкування є недостатнім. Відповідно було зроблено висновок про необхідність впровадження програми психологічної підготовки керівників, яка сприяла б підвищенню рівня психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування. Це й стало *третім завданням* нашого дослідження.

Як свідчить практика, професійна підготовка керівників до управлінського спілкування орієнтована на передачу знань, необхідних для професійної діяльності, а не на формування комунікативних знань і навичок. Як наслідок, серед труднощів, які відчувають керівники в реальному управлінському процесі, одне з перших місць посідають комунікативні труднощі: невміння вибрати оптимальний стиль спілкування, відсутність комунікативного контролю, вмінь і навичок впливати на людей, несприятливий соціально-психологічний клімат в організації тощо. Названі труднощі не лише не сприяють ефективності управлінської діяльності, а й спричиняють зниження посадового авторитету керівника і його професійну деформацію.

Комунікативна підготовка керівника освітньої організації – це не просто механічне збільшення і накопичення психологічних знань і комунікативних вмінь, мова йде про докорінну переорієнтацію особистості керівника і включення якісно нових механізмів в структуру комунікативної підготовки. Процес підвищення ефективності управлінського спілкування керівника доцільно розглядати не тільки як передачу певної кількості психологічних знань, умінь, навичок управлінського спілкування, а й як шлях особистісного зростання управлінців, розвитку їхнього творчого потенціалу. Тому ми вирішили в основу розробки психологічної підготовки керівників освітніх організацій покласти проблему підвищення ефективності управлінського спілкування з використанням методу активного психологічного навчання.

Спираючись на роботи О.І. Бондарчук, О.В. Винославської, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського, С.Д. Максименка,

В.А. Семиченко та інших і враховуючи результати експериментального дослідження, було розроблено програму психологічної підготовки керівників до управлінського спілкування. Організаційною формою впровадження розробленої програми в систему післядипломної педагогічної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів став навчальний семінар-тренінг, програма якого складалася зі вступу та трьох основних тематичних блоків: "Зміст ділового та управлінського спілкування керівника"; "Управлінське спілкування в діяльності керівника"; "Підвищення ефективності управлінського спілкування".

Кожна тема *семінару-тренінгу* розкривалася за допомогою трьох функціональних компонентів: *інформаційно-пізнавального, діагностичного та корекційно-розвивального* (Л.М. Карамушка). Кожен із компонентів реалізувався через систему інтерактивних технік: *міні-лекцій, групових дискусій, ділових та рольових ігор, мозкових штурмів, аналіз управлінських і комунікативних ситуацій* тощо.

Для визначення ефективності розробленої програми психологічної підготовки було сформовано експериментальну і контрольну групи, в яких проведено два контрольні зрізи: *до початку і після закінчення* семінару-тренінгу. Аналіз даних виявив статистично значущі позитивні зміни рівня психологічної готовності до управлінського спілкування в експериментальній групі після формувального експерименту. Що стосується *контрольної групи,* то тут таких змін зафіксовано не було.

Отже, можна зробити висновок про те, що розроблена нами програма психологічної підготовки, яку було реалізовано у навчанні експериментальної групи, реально сприяла підвищенню рівня психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування.

Проведений науково-теоретичний аналіз проблеми психологічної підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування та результати експериментального дослідження дають підстави зробити такі *висновки:*

1. *Управлінське спілкування керівника освітнього закладу* – це взаємодія керівника з персоналом в процесі управлінської діяльності з метою ефективного досягнення загальної цілі освітнього закладу (забезпечення навчання, виховання і розвитку особистості).

2. У комплексі взаємопов'язаних чинників, від яких залежить ефективність управлінського спілкування керівника освітньої організації, базовою є *психологічна підготовка керівників*, і, як її результат, *психологічна готовність керівників до управлінського спілкування*.
3. *Психологічна готовність* керівників освітніх організацій до управлінського спілкування – стійке психологічне утворення в структурі особистості фахівця, система особистісних якостей і комунікативних вмінь, сукупність раніше набутих настановлень, знань, навичок, вмінь, мотивів діяльності тощо, що забезпечують здійснення ефективного управлінського спілкування.
4. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до управлінського спілкування ґрунтується на *моделі психологічної готовності до управлінського спілкування*, що містить чотири взаємопов'язаних компоненти: *когнітивний, операціонально-регулятивний, мотиваційний, особистісний*.
5. Результати експериментального дослідження довели, що загалом керівники мають недостатній рівень розвитку психологічної готовності до управлінського спілкування. Аналіз чинників управлінського спілкування дозволив виділити три рівні психологічної готовності до управлінського спілкування – *високий, середній і низький*. Встановлено, що переважна більшість керівників освітніх організацій знаходяться на *середньому* і *низькому рівнях* психологічної готовності, і лише п'ята частина респондентів виявили *високий рівень* психологічної готовності до управлінського спілкування.
6. У процесі аналізу *організаційно-професійних* та *соціально-демографічних чинників* встановлено вплив віку, статі, загального стажу роботи, стажу управлінської діяльності, регіону проживання на рівень розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до управлінського спілкування.
7. У ході формувального експерименту підтверджено доцільність впровадження у психолого-педагогічну практику *програми психологічної підготовки* керів-

ників, спрямованої на підвищення рівня психологічної готовності керівників освітніх організацій до управлінського спілкування.

До *психологічних умов* підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування відносяться:

1. Усвідомлення керівниками залежності успішності діяльності організації від ефективності управлінського спілкування.
2. Виділення психологічної підготовки до управлінського спілкування в окремий напрямок професійної підготовки керівників.
3. Поглиблення психологічних знань керівників щодо ефективності управлінської взаємодії, визначення вимог щодо особистості керівників, необхідних для успішного управлінського спілкування.
4. Впровадження системи засвоєння знань, умінь і навичок, що забезпечують підвищення рівня психологічної готовності керівників до управлінського спілкування.
5. Формування позитивної мотивації до спілкування, емоційної відкритості при роботі з людьми.
6. Опанування прийомами самоконтролю, саморегуляції, рефлексії тощо.
7. Учбово-ігрове моделювання ситуацій управлінського спілкування керівників та вироблення навичок конструктивного розв'язання комунікативних ситуацій в управлінській взаємодії.
8. Створення сприятливої атмосфери в процесі активного психологічного навчання, організація ефективної взаємодії учасників психологічної підготовки до управлінського спілкування і засвоєння ними форм, методів та прийомів ефективного управлінського спілкування.

Результати апробації запропонованої *програми психологічної підготовки* керівників освітніх організацій до управлінського спілкування засвідчили її ефективність в контексті професійної підготовки керівників закладів освіти.

Список використаних джерел

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.

2. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. – К.: Рад. школа, 1997.
3. Генов Ф. Психология управления / Пер. с болгарск. – М.: Прогресс, 1982. – 369 с.
4. Гичан И.С. Психология управления трудовыми коллективами. – К.: КМУГА, 1987. – 68 с.
5. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти. Навч. посібник. – К.:ІЗМН, 1997. – 180 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ: Ніка–Центр, 2000. – 332 с.
7. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП. – 163 с.
8. Коломінський Н.Л. Стиль управління в освіті: проблеми формування та вдосконалення // Освіта і управління. – 1997. – №2. – С. 106-113.
9. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально–психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
10. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1974. – 167 с.
11. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
12. Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І.Бондарчук, Л.М.Карамушка, Н.Л.Коломінський та ін.. – К.: Валевіна, 2006. – 160 с.

The article envisages the psychological conditions of managerial communication competence development. The author reveals the substance of managerial communication as well as presents a model of managerial communication competence. Managerial communication competence is an individual complex of four interrelated components: cognitive, operational-regulative, motivational, and personal.

The investigation has found a low level of the development of the respondents' managerial communication competence. The author has determined that the respondents' managerial communication competence had improved after a special seminar-training.

Key words: managerial communication of heads, managerial communication competence of heads, seminar-training.

Отримано: 9.09.2008