

14. Репкин В.В. Формирование учебной деятельности в младшем школьном возрасте // Вестник Харьковского университета. – 1978. – С. 171.
15. Стоунс Э. Психопедагогика. Психологическая теория и практика обучения / Пер. с англ. – М.: Педагогика, 1980. – 472 с.

Research of studies, as to the method and mean of psychical development of child, does not stop to be an actual theme during more than pivstolititya. The got results allowed to ground position about the substantial role of studies in development, to find out some concrete psikhologo-pedagogichni terms of developing studies. Effort of scientists of psychologists is the questions directed on a deep decision about ways mastering of knowledges, which are instrumental in the high-quality changes of child's thought, and also to the study of those forms of mental to activity of schoolboy, which provide penetration in essence of the mastered knowledges.

**Key words:** studies, developing studies, psychical development.

*Отримано: 25.09.2009*

**УДК 371.1:005.32**

*Т.В. Дуткевич*

## **ПРОБЛЕМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ПЕДАГОГІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ**

У статті проаналізовано теоретичні основи дослідження психологічної готовності вчителів до управлінської діяльності.

**Ключові слова:** психологічна готовність, управлінська діяльність, особистісні якості керівника.

В статье проанализированы теоретические основы исследования психологической готовности учителей к управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** психологическая готовность, управленческая деятельность, личностные качества руководителя.

Перехід освітньої системи на засади громадянського суспільства європейського рівня зумовлює перебудову її управлінської системи. До управління приходять представники молодшого покоління, результати їх діяльності залежатимуть від фахової освіти, досвіду практичної роботи, вміння розібратися у зробленому попередниками та перенести позитивні тенденції на перспективу. Тому реформування освіти повинно забезпечуватись відповідними перетвореннями у підготовці управлінських кадрів для неї, зокрема посиленням наступності між різними поколіннями менеджерів освіти.

Питання психологічної підготовки керівників освітніх, медичних, військових, спортивних організацій, бізнесових структур до управлінської діяльності розглядалось у низці психологічних і педагогічних праць (О.І. Бондарчук, Ф.Ю. Генов, М.Д. Зубалій, Н.В. Туленков, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, Л.Е. Орбан-Лембрик, А.У. Пуні, Ю.М. Швалб та ін.).

Поряд з цим, до сьогодні практично відсутні дослідження, що розкривають сутність, структуру, особливості психологічної готовності вчителів до управління освітніми закладами.

**Мета статті** – постановка проблеми психологічної готовності вчителів до управління загальноосвітньою школою та аналіз досліджень, які створюють теоретичну основу її емпіричного вивчення.

Важливими для розуміння сутності психологічної готовності керівників до управління є роботи, присвячені змісту та структурі психологічної готовності особистості до здійснення діяльності. У сучасній психології сформувався два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний (Ф.Ю. Генов, М.Д. Левітов, А.У. Пуні, М.Д. Узнадзе та ін.) й особистісний (К.М. Дурай-Новакова, М.І. Дьяченко та Л.А. Кандибович, В.О. Моляко, П.П. Платонов, О.О. Смірнов та ін.).

Останнім часом спостерігається зближення цих двох підходів до тлумачення психологічної готовності до діяльності. Зокрема, М.І. Дьяченко і Л.О. Кандибович [7], Л.О. Савенкова [19] доводять єдність особистісної (тривалої) та функціональної (ситуативної) готовності. Перша з них носить стійкий, довготривалий характер, включає засвоєні особистістю установки, знання, навички, уміння, досвід, якості й мотиви діяльності. Тимчасовий (ситуативний) стан готовності – це актуалізація особистісної готовності, створення психологічних можливостей для успішних дій у даний момент. Л.О. Савенкова стверджує, що дослідження психологічної готовності до педагогічного спілкування повинно спиратись на особистісний підхід до розуміння сутності психологічної готовності. Цей вид готовності є результатом спеціального формування у процесі професійної підготовки фахівця. Довготривала (особистісна) готовність майбутніх викладачів до педагогічного спілкування, як зауважує Л.О. Савенкова, виступає необхідною базою для виникнення ситуативної готовності.

Більшість дослідників прийшли до висновку, що психологічна готовність, окрім загальних структурних компонентів (мотиваційного, когнітивного, операційного, особистісного, емоційного), характеризується змістом конкретних специфічних компонентів, які відтворюють особливості певного виду діяльності.

У тлумаченні поняття психологічної готовності ми притримуємось особистісного підходу, згідно із яким, за визначенням Л.М. Карамушки, «готовність розуміється як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення особистості, яке включає ряд компонентів, адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які у своїй сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність» [12].

Проблема психологічної готовності особистості до управлінської діяльності викладена у низці праць (В.Б. Скоріков, Л.І. Федулова й В.М. Михайленко). Так, В.Б. Скоріков [20] розглядає психологічну готовність працівника до керівництва науково-виробничим колективом. Психологічна готовність при цьому розуміється як узагальнена соціально-психологічна характеристика особистості як суб'єкта діяльності і виявляється в своєрідній активності суб'єкта стосовно її елементів. Визначається місце психологічної готовності до управління в структурі особистості працівника. Критерієм психологічної готовності працівника до керівництва виступає показник його ефективності в якості керівника. Структура управлінських суб'єктивних ставлень до діяльності визначається п'ятьма факторами (включеність у діяльність, кооперативність, відповідальність, колективізм, адаптивність).

Л.І. Федулова й В.М. Михайленко [22] дослідили формування соціально-психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності на основі системного підходу.

Серед досліджень різних аспектів психологічної готовності особистості до управлінської діяльності можна виокремити декілька основних напрямків:

- знання, уміння і навички, необхідні для ефективного управління в системі освіти;
- мотиви управлінської діяльності в системі освіти;
- особистісні риси управлінця-організатора;
- психолого-педагогічна підготовка керівників освіти та вдосконалення їх діяльності.

Найбільш представленим за кількістю робіт є третій напрямок, присвячений особистісним рисам управлінця-організатора. Він розроблявся у дослідженнях Т.В. Бугайової [4], Д.І. Дзвінчука [6], Е.С. Жарікова й І. Ладанова [8], Н.Л. Коломінського [15], В.С. Лозниці [16].

Ці автори підкреслюють, що сучасний керівник повинен мати лідерські та адміністративні якості, емоційно-вольовий потенціал, вміння переконувати, слухати і критикувати, володіти харизмою та емпатією, бути врівноваженим. Сьогоднішній керівник повинен психологічно перебудовуватися, швидко долати усталений тип мислення.

Й.С. Завадський розробив модель сучасного професійного керівника [9, с. 145]. До неї входять:

- 1) морально-психологічні якості (життєві ідеали, чесність, правдивість, толерантність);
- 2) комунікативні здібності (чітко формулювати вимоги, аргументувати їх);
- 3) педагогічні (здійснювати навчання, стимулювання підлеглих, організувати їх виховання, професійне вдосконалення);
- 4) ділові якості (ерудиція, компетентність, діловитість, чес-толюбство);

- 5) організаційні якості (вміння згуртувати колектив, мобілізувати його на виконання поставлених цілей і прийнятих рішень);
- 6) гуманізм (розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей, турботи про добробут людей);
- 7) високий інтелектуальний рівень (аналітичний творчий розум, стратегічне мислення тощо);
- 8) високий рівень загальної культури (інтелігентність, самообладання, витримка, врівноваженість, скромність);
- 9) фізичні якості (здоров'я, працездатність, енергійність).

Як бачимо, особистісні риси управлінця-організатора вивчалися багатьма авторами. Проте, вони не розглядалися як структурний компонент психологічної готовності до управління представників управлінського резерву з числа педагогів.

Також досить дослідженим за кількістю робіт є четвертий напрямок, який стосується психолого-педагогічної підготовки керівників до управління (О.І. Бондарчук й Я.Л. Шкурко [1], В.Й. Бочелюк [2], О.В. Брюховецька [3], Л.М. Карамушка [12], Н.Л. Коломінський [15] та ін.).

Так, Н.Л. Коломінський, піднімаючи теоретико-методологічні і методичні проблеми вдосконалення психологічної підготовки менеджерів освіти вказує, що головним завданням їх психологічної підготовки має стати підготовка до інформаційного, морального і соціально-психологічного впливу на особистість майбутнього педагога з метою успішного виконання ним після закінчення вузу соціальних функцій і ролей, відповідно до умов його практичної діяльності. Покращити психологічну підготовку менеджерів освіти можна, дотримуючись таких умов:

- 1) особистісно-діяльнісна спрямованість змісту, методики, організації психологічної підготовки;
- 2) концептуальна єдність змісту, форм і методів навчання;
- 3) проблемно-методологічний характер навчання;
- 4) міжпредметні зв'язки в процесі викладання психологічних дисциплін;
- 5) індивідуалізація і диференціація психолого-професійної підготовки.

Л.М. Карамушка [12] досліджувала психологічні умови та засоби формування психологічної готовності менеджерів освіти до управління. Вона показала, що успішне формування психологічної готовності до управління керівників освітніх організацій має ґрунтуватися на створенні у процесі підготовки системи психологічних умов:

- 1) визначення змісту соціально-психологічної підготовки менеджерів освіти з проблем управління;
- 2) врахування специфіки типових управлінських ситуацій різних категорій менеджерів освіти та їх моделювання у процесі соціально-психологічної підготовки;
- 3) організація активної управлінської взаємодії у процесі соціально-психологічної підготовки менеджерів;

- 4) диференціація змісту та організаційних форм соціально-психологічної підготовки для різних категорій менеджерів освіти.

Розкриваючи психологічні особливості підготовки менеджерів освіти з урахуванням статі, О.І. Бондарчук та Я.І. Шкурко [1] пропонують два напрямки врахування психологічних особливостей у підготовці менеджерів освіти різної статі:

I напрямок – полягає у забезпеченні керівників знаннями з психології статевих відмінностей (через лекційні курси, спеціалізовані та частково психологічне консультування);

II напрямок – передбачає ознайомлення з методиками, прийомами, засобами управлінського спілкування на основі врахування психологічних і, зокрема, комунікативних особливостей керівників закладів освіти залежно від статі.

Що стосується досліджень розвитку мотиваційної сфери керівника (другий напрямок), то він представлений у роботах менше. В.А. Кисельов [13] аналізує формування мотиваційної сфери керівника, наголошує на ролі трудової мотивації у практичному менеджменті, виокремлює чинники, що мотивують професійну діяльність персоналу, головну увагу приділяє мотивації працівників в умовах зміни соціально-економічних засад владних відносин. Й.С. Завадський і Л.П. Червінська [10], Г.М. Чорний [23] розглядають мотивацію як складову ефективного управління персоналом організації.

Ці автори відзначають, що останнім часом відбулося різке зниження рівня мотивації трудової діяльності, про що свідчить висока плинність кадрів. А це, у свою чергу, негативно впливає на формування кадрового потенціалу освітніх закладів. Тому для ефективного управління персоналом освітніх установ необхідна цілісна система мотиваційних чинників, що виражають основні потреби людини: матеріальні, духовні й соціальні. Головне завдання мотивації – це опрацювання інструментарію впливу на творчий потенціал, цінності, соціальну орієнтацію людини, спроба за допомогою опосередкованих методів спрямувати індивідуальну і групову активність людей у потрібне русло для досягнення цілей організації.

На відміну від інших напрямків, проблема знань, умінь і навичок, що визначають успішність управління в системі освіти, вивчена найменше. В.О.Кисельов [13] досліджував потенціал керівника як сукупність знань, умінь і навичок керівника. Він вирізняє описовий і розрахунковий підходи до потенціалу керівника.

Згідно описового підходу, потенціал керівника – це його знання й уміння (мистецтво) професійно виконувати роботу в сфері менеджменту (вміння обґрунтовувати і приймати рішення в умовах динамічності й невизначеності, висока інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює заклад, знайомство з досвідом менеджменту в інших закладах, здатність керувати ресурсами, планувати, прогнозувати роботу підприємства, вміння використовувати сучасну інформаційну технологію), а також здатність працювати з людьми і керувати самим собою (високе

почуття відповідальності й відданості справі, чесність у взаєминах з людьми, здатність швидко відновлювати свої фізичні й моральні сили, критично оцінювати власну діяльність).

Розрахунковий підхід до дослідження потенціалу керівника виходить з матеріальної оцінки капіталу керівника, що складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежень. Він включає: виховання в сім'ї, шкільну і професійну освіти, перепідготовку і отримання додаткової освіти, витрати на підвищення кваліфікації і самоосвіту, вклади у фізичний стан керівника (витрати на відпочинок, медичне обслуговування).

Й.С. Завадський [9] зауважує, що до керівників ставляться значні вимоги щодо рівня теоретичної підготовки. Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології й комп'ютерної техніки.

Проте, жоден автор не досліджував, яким комплексом загальних і спеціальних знань повинен володіти представник управлінського резерву з числа педагогів, які саме психологічні знання забезпечать йому успіх в управлінській діяльності, можливої у майбутньому.

Отже, аналіз літератури свідчить про те, що проблема психологічної готовності представників управлінського резерву з числа педагогів освітнього закладу недостатньо розроблена. Емпірично досліджувались лише окремі психолого-педагогічні аспекти психологічної готовності до професійної діяльності реально працюючих керівників освітніх закладів. Все це доводить необхідність спеціального дослідження даної проблеми.

При здійсненні досліджень з проблем психологічної готовності до діяльності важливим, на думку Л.М. Карамушки [12], є застосування системно-структурного та генетичного підходів.

Цей підхід є одним із провідних теоретико-методологічних принципів дослідження і дає можливість застосувати в процесі вивчення психологічної готовності такі види аналізу:

1. Системно-структурний аналіз, який вирішує такі завдання:
  - розглянути психологічну готовність керівників закладів освіти до управління як єдине ціле в сукупності її основних компонентів;
  - виділити якомога більше елементів у структурі психологічної готовності;
  - згрупувати елементи в необхідне і достатнє число підструктур.
2. Структурно-функціональний аналіз, який дозволяє:
  - виявити зв'язки функціональної підпорядкованості (субординації) між окремими компонентами та елементами психологічної готовності;
  - встановити координацію між окремими її компонентами та елементами.

3. Генетичний аналіз, який передбачає:

- виділення факторів, які впливають на виявлення та становлення психологічної готовності;
- виявлення напрямків та результатів впливу цих факторів.

З урахуванням системного підходу та зазначених видів аналізу здійснювалось теоретичне дослідження психологічної готовності педагогів освітнього закладу до управління ним.

Вона показало, що психологічна готовність педагогів до управління має багато спільного з психологічною готовністю працюючих керівників у системі освіти і являє комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективність управління. У її структуру, на нашу думку, доцільно включити такі основні компоненти:

1. Мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управлінської діяльності);
2. Когнітивний (система знань, необхідних для управлінської діяльності);
3. Операційний (сукупність умінь та навичок для практичного вирішення управлінських завдань);
4. Особистісний (система важливих для управлінської діяльності особистісних якостей).

**Мотиваційний компонент** психологічної готовності – це комплекс мотивів управлінської діяльності, які різняться своєю широтою, усвідомленням, дієвістю тощо. Вони ієрархічно пов'язані між собою і стосуються суспільства у цілому, творчої діяльності людини, безпосередньо самого керівника. Відповідно, виділяють такі основні мотиви: соціальні, управлінські та особистісного розвитку.

**Когнітивний компонент** психологічної готовності до управління – це система знань, необхідних для здійснення успішного управління. Ці знання можна поділити на дві групи: загальні та психологічні. У кожному групі входять знання, які пов'язані з управлінською діяльністю, як такою, а також знання, які стосуються об'єкта управління, пов'язані зі специфікою управління в освітніх установах.

Когнітивний компонент психологічної готовності керівників освітніх установ тісно пов'язаний з **операційним компонентом**. Операційний компонент психологічної готовності – це комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління. Відповідно до основних елементів управління виділяють такі групи вмінь та навичок: діагностико-прогностичні; організаційно-регулятивні; контрольно-коригуючі.

**Особистісний компонент** психологічної готовності керівника освітньої установи до управління передбачає систему особистісних характеристик керівника, які впливають на управлінську діяльність й забезпечують її результативність.

**Висновки.** Отже, враховуючи суспільну потребу у постійному оновленні керівного складу загальноосвітніх навчальних за-

кладів, проблема психологічної готовності вчителів до управлінської діяльності є актуальною та недостатньо дослідженою. Так чи інакше вивчалися лише окремі аспекти зазначеної проблеми. Водночас, накопичено достатній дослідницький матеріал, який може слугувати теоретичною основою її емпіричного вивчення. При здійсненні емпіричного дослідження з проблеми психологічної готовності вчителів до управлінської діяльності доцільно застосовувати системно-структурний та генетичний підходи.

### Список використаних джерел

1. Бондарчук О.І., Шкурко Я.Л. Психологічні особливості підготовки менеджерів освіти з урахуванням статі // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – К.: Персонал, 2000. – №1 (55). – Приложение №3 (8). – С. 66-68.
2. Бочелюк В.Й. Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі: Автореф. дис. ... докт. психолог, наук: 19.00.05 / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2004. – 40 с.
3. Брюховецька О.В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування як чинник професійного становлення особистості // Наук. записки Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України / За ред. академіка С. Д. Максименка. – К.: Міленіум, 2006. – Вип. 28. – С. 244-250.
4. Бугайова Т.В. Про відповідальність кадрів за результативність діяльності // Економіка АПК. – 2000. – №1. – С. 83-86.
5. Генев Ф. Психологические особенности готовности спортсменов. – М.: Спорт, 1971.– 245 с.
6. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. – К.: ЗАТ «Нічлава», 2000. – 280 с.
7. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психологические проблемы готовности к деятельности. – Минск: Изд-во Белорус. ун-та, 1976. – 176 с.
8. Жариков Е., Ладанов И. Руководитель и умение убеждать. – М.: Профиздат, 1988. – 96 с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. економ. спец. вnz.: У 2 т. – Т. 2. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.
10. Завадський Й.С., Червінська Л.П. Мотивація праці в менеджменті // Економіка. – 1997. – №6. – С. 78-82.
11. Зубалий Н.Д., Туленков Н.В. Социально-психологические основы управленческой деятельности спортивного менеджера // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – К.: Персонал, 2000. – №1 (55). – Приложение №3(8). – С. 137-142.



12. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами освіти. – К.: Ніка-центр, 2000. – 332 с.
13. Кисельов В.А. Эффективность реализации потенциала руководителя // Экономика. – 2001. – №4. – С. 9-42.
14. Климов Е.А. Как выбрать профессию. – М.: Просвещение, 1984. – 160 с.
15. Коломинский Н.Л. Теоретико-методологические и методические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – К.: Персонал, 2000. – №1 (55). – Приложение №3 (8). – С. 7-11.
16. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
17. Моляко В.А. Психологическая готовность к труду на современном производстве // Трудовая подготовка учащихся в межшкольных комбинатах: Психологический аспект / Под ред. В.А. Моляко. – К.: Радянська школа, 1988. – С. 7-13.
18. Пуни А.У. Некоторые психологические вопросы готовности к соревнованию в спорте: Избранные лекции. – М.: Спорт, 1973. – 31 с.
19. Савенкова Л.О. Професійне спілкування майбутніх викладачів як об'єкт психолого-педагогічного управління / Київ. нац. економіч. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2005. – 209 с.
20. Скориков В.Б. Психологическая готовность работника к руководству научно-производственным коллективом: Автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.05 / Государственная Академия управления им. Орджоникидзе. – Москва, 1991. – 17 с.
21. Смирнов А.А. О психологии готовности к труду // Вопросы психологии. – 1984. – №5. – С. 107-114.
22. Федулова Л.І., Михайленко В.М. Формування соціально-психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності: системний підхід // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – К.: Персонал, 2000. – №1 (55). – Приложение №3 (8). – С. 128-132.
23. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту. Монографія. – К.: ННЦІАЕ, 2005. – 102 с.

The theoretical basis of teacher's psychological readiness for school management are analyzed in the article.

**Key words:** psychological readiness, school management, personal feature.

*Отримано: 30.06.2009*