

## ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

*У статті висвітлено теоретичні та практичні аспекти проблеми формування готовності керівників закладів освіти до змін в умовах реформування вітчизняної освіти. Теоретична основа розв'язання проблеми визначається інтеграцією професійного та особистого компонентів готовності до змін у післядипломній педагогічній освіті. Спираючись на доробки сучасної психологічної науки, теорії та практики менеджменту, автор обґрунтовує зміни у змісті курсів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, можливості використання в післядипломній освіті технологій професійного та особистого розвитку (тренінг, гра), а також впровадження комп'ютерних засобів навчання та ІТ-технологій. У статті аргументується необхідність включення до змісту освітньо-професійних програм доробку сучасного менеджменту, розкриваються можливості використання блогу в підтримці професійних комунікацій керівників закладів освіти, наводяться приклади використання в освітньому процесі ІТ-технологій (веб-квест), комп'ютерних технологій (mind-map), методик «дерево проблем», «проблемна сітка», «колесо компетентності» тощо.*

**Ключові слова:** *готовність до змін, інтеграція, менеджмент, управлінська компетентність, мотивація, рефлексія, індивідуальна траєкторія.*

Характерною особливістю реформування освітньої галузі в Україні є децентралізація та демократизація управління, що суттєво змінює (оновлює та модернізує) сутність та функції управління закладом освіти. До найбільш важливих змін у управлінській діяльності відносяться: надання автономії закладу освіти самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, поширення прав громадського самоврядування, зміцнення позицій державно-громадського управління, посилення вимог до прозорості та інформаційної відкритості закладу освіти, введення системи внутрішнього забезпечення якості освіти та ін. До таких змін керівник закладу освіти повинен бути готовим як професійно, так і особисто. Актуальність проблеми заgoструється тим, що керівник закладу освіти повинен не тільки сам бути готовим до змін, а й сприяти формуванню такої готовності у педагогів.

Це потребує від закладів освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації директорів та їх заступників, оновлення змісту та методів навчання, спрямування їх на мотивацію слухачів до розвитку управлінської компетентності в умовах реформування освіти.

**Мета статті** – висвітлити теоретичні та практичні аспекти формування готовності до змін керівників закладів освіти.

У змісті досліджень проблеми формування готовності керівників закладів освіти до змін у сучасній психолого-педагогічній літературі можна визначити два основних напрями: 1) готовність керівника до управління змінами в закладі освіти; 2) особиста готовність керівника до змін. Серед останніх, найбільш ґрунтовних праць, в яких аналізуються проблеми готовності керівника до управління змінами в організації, можна відзначити роботи Л. М. Карамушки [2] та М. В. Москальова [4]. У спільній монографії цих вчених готовність керівників до управління змінами в організації характеризується такими якостями, як рішучість, адаптаційна мобільність, відповідальність [3].

Серед праць, присвячених особистій готовності керівників закладів освіти до змін, виділяється робота Ю. В. Бреус та В. Р. Міляєвої [6], в якій феномен особистісної готовності керівника до діяльності в умовах змін розглядається як структурний компонент психологічної готовності до діяльності. Автори визначають його як сукупність професійно-важливих якостей особистості (комунікативних, емоційно-вольових, діяльнісних), які забезпечують можливість ефективно здійснювати управлінську діяльність в зазначених умовах.

В іншій роботі В. Р. Міляєвої [7] готовність керівників до діяльності в умовах змін розглядається як багатоаспектне особистісне утворення, яке містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій. Також дослідницею визначено структуру та критерії готовності особистості до змін.

Серед психологічних досліджень феномену готовності до змін відзначимо роботу М. Ф. Будіянського [1], де в структурі особистості виділяються такі характеристики готовності, як винахідливість, оптимізм, толерантність до невизначеності. З інноваційністю особистості пов'язує готовність до змін А. Шиліна [9].

Для організацій, які здійснюють підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, є дуже корисною робота колег із Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, в якій представлена навчальна програма курсів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, розроблена на засадах освітнього менеджменту [5].

Отже, в дослідженні проблеми формування готовності керівників закладів освіти сучасна психолого-педагогічна наука має значний доробок, але для її розв'язання в умовах реформування вітчизняної освіти потребують більш детального аналізу можливості закладів післядипломної педагогічної освіти.

Аналізуючи компетенцію (у вітчизняній традиції – компетентність) менеджера, Л. Спенсер і С. Спенсер розглядають її як модель айсберга, де знання та навички становлять його видиму частину, тоді як психофізі-

ологічні властивості та особистісні риси, мотиви та Я-концепція немов би приховані під рівнем моря і дуже важко розвиваються в процесі навчання й тренінгів [10]. Саме ця модель компетентності як айсберг, в якому найбільш важлива частина є прихованою, стала визначальною у формуванні наступних теоретичних засад формування готовності керівників закладів освіти до змін: 1) у структурі готовності до змін головним є не когнітивний компонент, а особистісний, тобто навіть у формуванні професійної готовності до змін перевага надається мотивації, рефлексії, особистим якостям фахівця, а отже, в післядипломній освіті професійний та особистий компоненти готовності керівників закладів до змін не повинні розділятися; 2) внаслідок цього зміст та технології освітнього процесу інтегруються навколо загального поняття «готовність до змін»; 3) використання певних психолого-педагогічних механізмів в освітньому процесі повинно сприяти не тільки позитивному сприйняттю змін, але й ціннісному ставленню до них як до фактору розвитку (суспільства, освіти, особистості), а також виникненню бажання змінюватися особисто.

Освітньо-професійні програми курсів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти в Запорізькому обласному інституті післядипломної освіти, як і в аналогічному закладі в м. Полтава [5], побудовані на основі сучасного менеджменту. Слухачам запропоновано такі теми, як «Проектний менеджмент», «Тайм-менеджмент», «Менеджмент організації», «Управління закладом освіти: інноваційний менеджмент», «Фінансовий менеджмент в освіті», «Маркетингова діяльність в освіті» тощо. Цей вибір (попри традиційну теорію управління) зумовлений тим, що менеджмент виступає як система ринкового управління [8] в умовах невизначеності та нестабільності (а саме в таких умовах й працюють керівники сучасних закладів освіти). Отже, менеджмент, який до того ж зосереджений на роботі з людьми, містить актуальний для сьогодення інструментарій управління.

Такий інструментарій надає спецкурс «Проектний менеджмент», а також тренінг за цією ж темою. Робота над проектом починається з окреслення проблеми, яка визначає, в якій структурі, ланці або в якому процесі потрібні зміни. Найбільші труднощі у керівників закладів освіти викликали постановка проблеми, визначення мети і завдання проекту. Незвично сприймалася логіка проекту: спочатку визначається проблема, а не мета, яка спрямовується на її усунення. У зв'язку з цим було виділено більше часу на роботу над цільовим блоком проекту, використано методику «дерево проблем», за якою слухачі визначали наслідки проблеми (крона дерева), саму проблему (стовбур) та її причини (коріння). Безумовно, ця методика сприяла усвідомленню керівниками закладів освіти сутності проблеми як суперечності, джерела змін та розвитку. На тренінгу «Проектний менеджмент» подолання негативного ставлення до ситуації невизначеності здійснювалося у процесі роботи над типами ризиків проекту та визначення стратегії реагування на них.

В умовах реформ в суспільстві та освіті швидко реагувати на зміни допоможуть креативні методи прийняття управлінських рішень. Семінар «Креативний менеджмент: напрями і способи розв'язання проблем в умовах Нової української школи» мав великий попит в області, що говорить про потребу керівників закладів освіти в опануванні методів креативного менеджменту. У підготовці до семінару було використано веб-квест «Креативний менеджер», за допомогою якого можна було зареєструватися на семінар. Семінар розпочався з нетворкінга, проходив в інтерактивній формі: в малих групах за допомогою метода 6-5-6 відбувалося розв'язання проблем Нової української школи. Серед таких проблем відзначимо: впровадження педагогіки партнерства; підготовка вчителя-фасилітатора, модератора, коуча; ситуації зниження статусу закладу освіти в умовах створення освітнього округу та інше. Слід відзначити, що більшість запропонованих групами рішень не відзначалася особливою новизною, тобто існує не тільки потреба, але й необхідність впровадження креативного менеджменту в освітній процес підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Під час вивчення теми «Управління закладом освіти: інноваційний менеджмент» увага зосереджується на так званому «людському факторі», адже успіх будь-яких інновацій залежить від Людини. Слухачі знайомляться з характером (відкритий або прихований) та типами ставлення до інновацій (прихильник, супротивник), аналізують причини супротиву інноваціям. Для рефлексії власного досвіду слухачі виконують вправу «проблемна сітка», заповнюючи матрицю з трьох стовпчиків: проблеми в моїй діяльності; мої дії (або відсутність дій), які призвели до цих проблем; крилатий вислів до кожної дії. Наприклад: 1. Проблема: перевантаження (не вистачає часу). 3. Дії: не делекую повноваження. 3. Крилатий вислів «Хочеш зробити добре, зроби сам». В інших випадках використовувалися наступні крилаті вислови: «Під лежачий камінь вода не тече» (не діяв, замовчував проблему); «Чув дзвін, та не знаю, де він» (недостатнє інформування колективу); «Слово – добре, а мовчання – золото» (не висловив власної думки) та інші. Аналізуючи крилаті вислови, слухачі доходять висновку, що в основі проблем знаходяться наші цінності. Отже, щоб людина змінилася, потрібно змінити її цінності та переконання. Цей висновок візуалізується також у «дереві проблем»: крона – проблема; стовбур – дії, які призвели до цієї проблеми; коріння – причини проблеми (крилатий вислів). Характерною особливістю цього етапу заняття є орієнтація більшості керівників на пошук проблем ззовні, намагання серед інших знайти винних у виникненні проблеми.

Метою заняття «Зміст та структура управлінської компетентності фахівця в умовах реформування освіти» є мотивація керівників закладів освіти до постійного розвитку та саморозвитку управлінської компетентності. На занятті використовується Інтелект-карта, яка презентує візуально укомплектований та систематизований матеріал за темою, блок-схема подає найбільш суттєві поняття теми наочно в асоціативних порівняннях та зразках. Слухачі працюють в міні-групах.

Заняття починається з перегляду мотиваційного ролика «Do you know?», який порушує проблему зростання масиву інформації та неактуальності використання когнітивного підходу в освіті та професійній діяльності. У міні-групах здійснюється аналіз матриць з різними підходами до визначення компетентності, на основі чого слухачі формують власне розуміння сутності управлінської компетентності керівника сучасного закладу освіти.

Далі кожна міні-група розробляє модель управлінської компетентності керівника закладу освіти в умовах реформування освіти. У мотиваційному компоненті виділяється така складова частина, як готовність до змін, у когнітивно-операційному – знання сучасної нормативної бази, вміння розробляти стратегію розвитку закладу освіти, використовувати інструментарій проектного менеджменту. Досить проблемно виглядає в розумінні слухачів рефлексивний компонент у тих випадках, коли визначається, що більш ефективним є зовнішнє оцінювання роботи керівника закладу освіти. Отже, вже в іншій ситуації (перша була під час складання «проблемної сітки») деякі керівники демонструють зовнішній локус контролю, низький рівень рефлексії власної діяльності.

На наступному етапі пропонується методика самодіагностики «Колесо», використовуючи розроблену в групі модель управлінської компетентності, кожен слухач визначає ступінь розвитку складників власної компетентності, відкладаючи на малюнку кола значення кожного складника за 10-ти бальною шкалою. У «колесі» виділяються чотири сектори: мотивація (до якої слухачі включають готовність до змін); знання; уміння; рефлексія. Звичайно, колесо у всіх є нерівним: воно відхиляється в той бік, в якому визначено нижчий рівень розвитку складників управлінської компетентності. Наприкінці заняття керівники закладів освіти осмислюють результати самодіагностики, визначають індивідуальну траєкторію розвитку управлінської компетентності, візуалізують її та розміщують на фліп-чарті.

Для здійснення постійних професійних комунікацій використовується блог «Успішний менеджер освіти» (<https://yastrebova49.blogspot.com/>). Головними сторінками блогу є «Путівник» (матеріали на допомогу впровадження освітньої реформи); «Портрет успішного менеджера» (нариси про найбільш успішних менеджерів, в тому числі й сучасних керівників закладів освіти); «Рецепти успіху» (останній матеріал – «Командний менеджмент»). Для самоосвітньої діяльності керівників закладів освіти запропоновано такі матеріали, як: «Ризик-менеджмент», «Заміський клуб, команда чи казарма?», «Обережно, демотивація!», тести для самодіагностики (М. Белбіна на визначення ролі в команді, «Вікно Джохарі») та інше. Саме на блозі було розміщено веб-квест, на якому зареєстровано 2709 переглядів, 179 сесій.

**Висновки.** Інтеграція професійного та особистого компонентів готовності до змін у післядипломній педагогічній освіті зумовлює використання змісту та технологій навчання, які сприяють професійному та особистому розвитку керівників закладів освіти: інструментарій сучасного менеджменту, проектна діяльність, тренінгові технології, гра, «вирощування» «дерева проблем», креативні методи прийняття рішення та багато інших. Вони не тільки розвивають когнітивно-діяльнісний компонент управлінської компетентності, але й звертаються до тієї самої підводної частини айсбергу – особистого потенціалу.

#### *Використана література:*

1. Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи / М. Ф. Будіянський // Наука і освіта. – 2016. – № 11. – С. 43–47.
2. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації : аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Київ, 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.
3. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : [монографія] / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – Київ : «Просвіта», 2011. – 200 с.
4. Москальов М. В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в організації в період стратегічних змін / М. В. Москальов // Наукові записки. – Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; голов. ред. С. Д. Максименко, 2006. – Вип. 29. – С. 483–495.
5. Освітній менеджмент: розвиток компетентності керівника школи в умовах змін / [С. В. Королюк, Р. Л. Гавриш, Т. В. Водолазська та ін.] // Постметодика. – 2012. – № 3. – С. 27–35.
6. Міляєва В. Р. Особистісна готовність керівника закладу середньої освіти до діяльності в умовах освітніх трансформацій в Україні / В. Р. Міляєва, Ю. В. Бреус // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2016. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/16373>
7. Міляєва В. Р. Готовність лідерів шкіл до реалізації змін в умовах трансформації освіти / В. Р. Міляєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/Valeriya\\_Milyaeva\\_conf\\_Elite-III\\_05.2017.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/Valeriya_Milyaeva_conf_Elite-III_05.2017.pdf)
8. Федоренко В. Г. Менеджмент : [підручник] / В. Г. Федоренко. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Алерта, 2014. – 344 с.
9. Шиліна А. А. Готовність до змін як чинник інноваційності студентів-психологів / А. А. Шиліна, А. О. Низовець // Право і Безпека. – 2016. – № 4. – С. 173–177 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2016\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2016_4_35).
10. Spencer L. M. Competence at work: models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York : John Wiley, Thagard. P. – 1993.

## References:

1. Budiyans'kyu M. F. Hotovnist' do zmin yak resurs podolannya psykhologichnoyi kryzy / M. F. Budiyans'kyu // Nauka i osvita. – 2016. – № 11. – S. 43–47.
2. Karamushka L. M. Psykhologichni problemy upravlinnya zminamy v orhanizatsiyi: analiz osnovnykh pidkhdov u zakhidniy psykhologiyi / L. M. Karamushka, O. A. Fil' // Aktual'ni problemy psykhologiyi : [zb. nauk. prats' / za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky]; In-t psykhologiyi im. H. S. Kostyuka APN Ukrayiny. – K., 2006. – Vyp. 17. – S. 3–11
3. Karamushka L. M., Moskal'ov M. V. Psykhologichni umovy pidhotovky maybutnikh menezheriv do upravlinnya zminamy v orhanizatsiyi : Monohrafiya / L. M. Karamushka, M. V. Moskal'ov. – K. : «Prosvita», 2011. – 200.
4. Moskal'ov M. V. Psykhologichni osoblyvosti pidhotovky maybutnikh menezheriv do diyal'nosti v orhanizatsiyi v period stratezhnykh zmin / M. V. Moskal'ov // Naukovi zapysky / In-t psykhologiyi im. H. S. Kostyuka APN Ukrayiny / holov. red. S. D. Maksymenko, 2006. – Vyp. 29. – S. 483–495.
5. Osvitniy menezhment: rozvytok kompetentnosti kerivnyka shkoly v umovakh zmin / [S. V. Korolyuk, R. L. Havrysh, T. V. Vodolazs'ka ta in.] // Postmetodyka. – 2012. – № 3. – S. 27–35.
6. Osobystisna hotovnist' kerivnyka zakladu serednoyi osvity do diyal'nosti v umovakh osvitnikh transformatsiy v Ukrayini / V. R. Milyayeva, YU. V. Breus // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2016. – № 3 [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/16373>.
7. Milyayeva V.R. Hotovnist' lideriv shkil do realizatsiyi zmin v umovakh transformatsiyi osvity / V. R. Milyayeva // [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/Valeriya\\_Milyaeva\\_conf\\_Elite-III\\_05.2017.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/Valeriya_Milyaeva_conf_Elite-III_05.2017.pdf).
8. Fedorenko V. H. Menezhment: pidruchnyk / Fedorenko V. H. – 2-he vyd., pererobl. i dopovn. – K. : Alerta, 2014. – 344 s.
9. Shylina A. A. Hotovnist' do zmin yak chynnyk innovatsiyosti studentiv-psykhologiv / A. A. Shylina, A. O. Nyzovets' // Pravo i Bezpeka. – 2016. – № 4. – S. 173–177. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2016\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2016_4_35).
10. Spencer L. M. Competence at work: models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York : John Wiley, Thagard. P. – 1993.

**Ястребова В. Я. Формирование готовности к изменениям руководителей учреждений образования**

*В статье освещены теоретические и практические аспекты проблемы формирования готовности руководителей учебных заведений к изменениям в условиях реформирования отечественного образования. Теоретическая основа решения проблемы определяется интеграцией профессионального и личностного компонентов готовности к изменениям в последипломном педагогическом образовании. Опираясь на наработки современной психологической науки, теории и практики менеджмента, автор обосновывает изменения в содержании курсов повышения квалификации руководителей учебных заведений, возможности использования в последипломном образовании технологий профессионального и личностного развития (тренинг, игра), а также внедрение компьютерных средств обучения и IT-технологий. В статье аргументируется необходимость включения в содержание образовательно-профессиональных программ наработок современного менеджмента, раскрываются возможности использования блога в поддержке профессиональных коммуникаций руководителей учебных заведений, приводятся примеры использования IT-технологий (веб-квест), компьютерных технологий (mind-map), использование в образовательном процессе методик «дерево проблем», «проблемная сетка», «колесо компетентности» и тому подобное.*

**Ключевые слова:** *готовность к изменениям, интеграция, менеджмент, управленческая компетентность, мотивация, рефлексия, индивидуальная траектория.*

**Yastrebova V. Ya. The formation of readiness for changes of leaders educational establishments**

The theoretical and practical aspects of the formation of the readiness of the leaders of educational establishments for changes in the conditions of the reform of the native education have been illuminated in the article. The theoretical basis of the solving of the problem is determined by the integration of professional and personal components of readiness for changes in postgraduate pedagogical education. Based on the revisions of modern psychological science, theory and practice of management, the author justifies the changes in the content of courses for improving the qualifications of the leaders of educational establishments, the possibility of using postgraduate education in technology of professional and personal development (training, game), as well as the introduction of computer training and IT - technologies. The article argues the need to include in the content of educational and professional programs the revisions of modern management, reveal the possibility of using the blog in support of professional communications of leaders of educational establishments, examples of the use of IT - technologies (web quest), computer technologies (mind-map), the using in educational process of techniques «the tree of problems», «problem grid», «wheel of competence» etc.

**Key words:** *readiness for changes, integration, management, managerial competence, motivation, reflection, an individual trajectory.*