

УДК 371.111

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-14)

ТИЩЕНКО ТЕТЯНА

кандидат філологічних наук,
професор, професор кафедри
української літератури та журналістики
імені професора Леоніда Ушкалова
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г. С. Сковороди,
м. Харків, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1601-2543>

ГРЕЧАНИК ОЛЕНА

кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри
наукових основ управління
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г. С. Сковороди,
м. Харків, м. Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА**

Анотація. У статті приділено увагу проблемі формування психологічних якостей керівника закладу освіти й управління цим процесом. Зокрема, встановлено, що сучасні керівники освітньої сфери зазнають певних труднощів, виконуючи управлінські функції й завдання, пов'язані з використанням психологічних технологій роботи з персоналом, мотивуванням співробітників, їх згуртуванням у єдиний колектив, що рухається до спільної мети, створенням команди односторонців, розв'язанням проблем професійно-особистісного розвитку, визначенням оптимальних індивідуальних траєкторій розвитку внутрішнього потенціалу особистості, попередженням й конструктивним розв'язанням конфліктів у середовищі закладу освіти тощо. Усе це пояснює актуальність означеної проблеми й необхідність її розв'язання. Так, у статті висвітлено методи, форми й засоби управління формуванням психологічних якостей керівників закладів освіти, визначено етапи управлінської діяльності. Визначено структуру психологічних якостей керівника, важливих для виконання ним управлінських функцій, яка містить такі компоненти: когнітивний, мотиваційно-ціннісний, емоційний. Установлено соціальні й

особистісні фактори, що відіграють провідну роль у формуванні психологічних якостей керівника, як-от: макро- та мікросередовище; особливості виховання й освіти; соціальна взаємодія з різними категоріями людей; мотивація професійної діяльності; індивідуальні та вікові особливості. Основними методами формування психологічних якостей керівників закладів освіти є методи формування свідомості, організації діяльності та формування досвіду, стимулювання та мотивації діяльності, методи контролю, самоконтролю, самооцінювання. Основними формами роботи визнано індивідуальні та групові. Серед засобів формування психологічних якостей керівника закладу освіти особливу увагу приділено теоретичній (спецкурси з урахуванням рівня професійної компетентності керівника) та практичній підготовці (розвиток комунікативних, організаційних, проектних, гностичних умінь, здатності до самоосвіти). Описано етапи управлінської діяльності та структуру комплексно-цільової програми відповідно до предмету дослідження, доведено її ефективність, що підтверджується отриманими експериментальними даними, які засвідчують підвищення рівнів сформованості психологічних якостей керівників закладів освіти.

Ключові слова: заклад освіти, керівник, методи, психологічні якості, управління, форми.

Вступ. На сучасному етапі розвитку українського суспільства, коли відбувається реформування різних сфер народного господарювання, у тому числі освітньої, особливого значення набуває проблема психологічної готовності керівників закладів освіти до професійної діяльності. Так, зміна освітньої парадигми, нові запити суспільства вимагають від керівника закладу освіти (далі – ЗО) здатностей «розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту ... за невизначеності умов і вимог; ... мотивувати людей та рухатися до спільної мети; ... використовувати психологічні технології роботи з персоналом» тощо [10]. Отже, сучасний менеджер – керівник ЗО – має володіти такими знаннями, уміннями та якостями, які би дозволяли ефективно управляти персоналом і забезпечувати умови для максимального розвитку внутрішнього потенціалу всіх учасників освітнього процесу. Відтак формування психологічних якостей керівника й управління цим процесом є актуальними для нашого дослідження.

Вихідні передумови. У світлі зазначеної проблеми нами було встановлено, що різним аспектам формування особистісних якостей керівника й управління цим процесом присвячено чимало наукових праць. Так, проблеми професійного самовдосконалення управлінських кадрів у сфері освіти висвітлено в роботах В. Григораша [3], Г. Єльнікової [5], Н. Заверико, А. Калініченко, А. Капської, Н. Клокар, О. Клокара, Л. Рибалко, Т. Сорочан, Т. Сущенко, О. Темченко [12], Т. Хлебнікової [3], Р. Черновол-Ткаченко та інших. Питання професійної адаптації управлінських кадрів у сфері освіти розкриті в наукових доробках Т. Борової [1], О. Григораш [4], Г. Єльнікової [5], М. Ростоки [8], З. Рябової [9] та інших. Психологічні аспекти підготовки керівника досліджували Н. Драгомирецька [13], Р. Кричевський, Є. Павлютенков, Л. Рибалко, В. Третьяченко, Л. Уманський, Т. Хлебнікова та інші. Водночас необхідно відзначити, що проблема управління процесом формування психологічних якостей керівника закладу освіти ще не набула належного розвитку. Зокрема, проведене нами опитування керівників закладів освіти м. Харкова (було опитано 97 осіб) засвідчує, що їм бракує психологічних знань (45,36 %), практичних умінь використовувати психологічні технології роботи з персоналом (69,07 %), мотивувати людей та рухатися до спільної мети, створювати команди й колективи односторонців (50,51 %); менеджери різних рівнів час від часу стикаються з неможливістю розв'язати проблеми професійно-особистісного розвитку своєї особистості й підлеглих, визначити оптимальні індивідуальні траєкторії розвитку внутрішнього потенціалу (67,01 %), попереджати й конструктивно розв'язувати конфлікти (54,64 %) тощо.

Формулювання цілей статті. Таким чином, виходячи із вище зазначеного, мету статті вбачаємо у визначенні структури психологічних якостей керівника, важливих для виконання ним управлінських функцій,

окресленні методів, форм і засобів управління формуванням психологічних якостей керівників закладів освіти, визначенні етапів управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі, як правило, якості особистості керівника, менеджера дослідники трактують як характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність [6, 7, 12, 13]. У психологічному аспекті – це доволі стійкі особливості, що залежать від різноманітних чинників: характеру, структури особистості, її спрямованості, практичного досвіду, здібностей, умов праці. Через свою складність якості можуть бути зрозумілі неоднаково. Саме тому в науковій думці має місце розмаїття визначення професійно важливих якостей керівника сфери освіти.

Обґрунтування професійно й інтелектуально важливих, психологічно та соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління. Так, науковці [11] розглядають сукупність якостей керівника як цілісну систему, що являє собою грані однієї особистості й виявляється в процесі виконання ним тих чи інших соціальних функцій. Системний характер психологічних якостей можемо спостерігати в процесі побудови власне системи, що складається із взаємопов'язаних елементів і способів їх взаємозв'язку, взаємодії, а також у впливі окремих елементів на систему загалом, коли суттєва зміна одного з них викликає певну перебудову інших і таким чином усієї системи, що взаємодіє з оточуючим середовищем.

Однак існують також інші погляди на особистісні якості керівника [14]. За різними класифікаціями професійно важливими для керівника, на думку вчених, є такі якості:

- здатність до стратегічного планування, гнучкість та інтуїція, які є основою формування стратегії розвитку організації;
- уміння взаємодіяти з колективом, створювати й підтримувати позитивний психологічний клімат;

– організаторські й комунікативні здібності, до яких належать упевненість у собі, ініціативність, воля й рішучість, комунікабельність і комунікативна компетентність;

- прагнення до самовдосконалення;
- самоконтроль, рефлексія.

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризують і специфічні інтегральні чинники, що, як зазначають В. Третяченко, Н. Драгомирецька [13], охоплюють такі якості особистості: адаптаційна мобільність, емоційне лідерство, здатність до інтеграції соціальних функцій – ролей, контактність, стресостійкість. Як ми бачимо, різні автори виокремлюють різну кількість психологічних якостей керівника [7]. Такими характеристиками зазвичай є: асертивність, агресивність, темперамент, здібності, характер, інтелектуальний потенціал, локус-контроль, креативність, комунікабельність, соціально-психологічна компетентність, аутопсихологічна компетентність, акмеологічна компетентність та ін. Ми поділяємо думку науковців стосовно того, що одні психологічні якості закладені від природи, інші – можна й необхідно формувати та розвивати.

На наше переконання, структура психологічних якостей керівника закладу освіти містить такі компоненти:

– когнітивний (система знань про сутність, структуру, особливості взаємодії, знання про стилі спілкування, лідерство; загальнокультурні знання; творче мислення; поведінкові знання (загальні та специфічні вміння, що дозволяють успішно керувати ситуацією взаємодії, застосовувати конструктивні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях); експресивні й перцептивно-рефлексивні вміння);

– мотиваційно-ціннісний (розширення простору соціальних інтересів, спрямованість на взаємодію, набуття й поглиблення знань, оволодіння управлінською компетентністю, високий рівень домагань та потреби

в спілкуванні, готовність до ефективного прийняття управлінських рішень із урахуванням індивідуально-психологічних особливостей керівного та керованого складу закладу освіти, відповідальність);

– емоційний (гуманістична установка на взаємодію, готовність вступати з іншою людиною в особистісні, діалогічні взаємини; високий рівень емпатії та рефлексії; позитивна Я-концепція).

На нашу думку, провідну роль у формуванні психологічних якостей керівника закладу освіти відіграють соціальні й особистісні фактори розвитку, такі як:

- макро- та мікросередовище;
- особливості виховання й освіти;
- соціальна взаємодія з різним категоріями людей;
- мотивація професійної діяльності;
- індивідуальні та вікові особливості [3].

Звертаючи увагу на особливості діяльності керівника закладу освіти: стратегічне планування діяльності закладу освіти, значна кількість міжособистісних і професійних комунікацій у закладі, необхідність урахування інтересів усіх учасників освітнього процесу, – зазначимо, що у формуванні психологічних якостей слід використовувати, у першу чергу, методи формування свідомості та методи контролю, самоконтролю, самооцінки [7, 13].

Методи формування психологічних якостей поділяють на декілька груп. Першу групу складають методи формування свідомості особистості (роз'яснення, навіювання, етична бесіда, метод прикладу). Друга група включає методи організації діяльності та формування досвіду (вправа, вимоги, привчання, метод доручення). До третьої групи належать методи стимулювання та мотивації діяльності (змагання, заохочення, покарання). До четвертої групи включені методи контролю, самоконтролю, самооцінювання (самоаналізування, самонавіювання, самозобов'язання, самокритика) [6].

Необхідно зазначити, що основними засобами формування психологічних якостей керівника закладу освіти мають стати самовиховання й саморозвиток, які здійснюються за такими принципами: цілеспрямованість, ціннісна орієнтація самовиховання; демократичність самовиховання; єдність самовиховання та наукового світосприйняття; активність і позитивне спрямування самовиховання; єдність самовиховання та професійної діяльності.

Уважаємо, що процес формування психологічних якостей керівника закладу освіти потрібно здійснювати в декілька етапів:

- 1) усвідомлення керівником вимог до своєї діяльності;
- 2) самопізнання, критична самооцінка своєї діяльності та поведінки;
- 3) складання плану (програми) роботи над собою, вироблення програми та правил поведінки;
- 4) практична реалізація програми самовиховання з урахуванням усієї складності наступного перегляду намічених позицій;
- 5) самоконтроль, самооцінка та самокоригування дій і поведінки.

Управління формуванням особистісних якостей керівника передбачає раціональну організацію професійної діяльності, створення позитивного морально-психологічного клімату в його оточенні. Доцільно звернути увагу на те, що технологія управління формуванням особистісних якостей керівника закладу освіти включає в себе:

- 1) визначення мети, пов'язаної з розвитком професійної мотивації та компетентності;
- 2) розроблення змістовного компоненту, що покладено в основу знань і навичок керівника;
- 3) вибір і реалізацію комплексу методів, які дозволяють досягнути поставленої мети;
- 4) оцінювання отриманих результатів.

Така технологія має забезпечити результативність процесу управління

формуванням психологічних якостей керівника ЗО. Реалізація цієї технології полягатиме у визначенні потенційних можливостей керівника закладу освіти; створенні умов, які будуть забезпечувати формування й розвиток управлінського потенціалу.

Процес управління формуванням психологічних якостей керівника ЗО передбачає:

1) створення умов для самооцінювання та самопізнання керівником своїх якостей;

2) забезпечення переведення процесу формування якостей зі стадії засвоєння знань у стадію самовизначення власних цілей професійно-особистісного розвитку та відповідальності за результат;

3) створення умов для рефлексії щодо сформованості якостей, саморозвитку й самовдосконалення;

4) забезпечення супроводу індивідуальної траєкторії розвитку керівника закладу освіти.

У процесі наукового пошуку нами було визначено фактори (внутрішні чинники) формування й розвитку психологічних якостей керівника закладу освіти як складової управлінського потенціалу:

- фізичне та психічне здоров'я керівника;
- мотивація керівника до саморозвитку й самовиховання;
- урахування керівником очікувань й оцінювання себе як професіонала з точки зору еталону, ідеального «Я»;
- позитивна оцінка керівником самого себе загалом, визначення своїх позитивних якостей, перспектив розроблення позитивної Я-концепції.

Зауважимо, що ефективність управління формуванням психологічних якостей керівника закладу освіти буде високою в тому випадку, якщо він прийде до розуміння необхідності їх формування, коли цей процес стане внутрішньою потребою. На якість управління впливає наявність ефективних

структурно-функціональних зв'язків, що відображають внутрішню єдність та ієрархічність процесу управління. Продуктивність взаємодії між суб'єктами визначається рівнем узгодженості цілей і дій з їх досягнення. Високий рівень взаємодії всіх структурних елементів управління, узгодженість і координація управлінських впливів усіх рівнів сприяє запобіганню конфліктних ситуацій та деструктивних явищ [14].

Процес управління можна представити як поєднання таких етапів:

- збирання й оброблення інформації, її аналізування, діагностування;
- прогнозування; систематизування, синтезування;
- визначення на цій основі цілей, вироблення рішень;
- утілення цих цілей, аналізування досягнутих результатів.

На нашу думку, організація діяльності з розвитку психологічних якостей включає в себе теоретичну підготовку, яка передбачає поглиблення професійно-педагогічних та управлінських знань. Наявність методологічної бази й теоретичних знань у керівника ЗО готує основу для практичної підготовки, під час якої формується педагогічно-управлінська майстерність (розвиток комунікативних здібностей, організаційних та практичних умінь). Реалізація теоретичної та практичної підготовки здійснюється шляхом організування роботи з розвитку психологічних якостей через систему групових та індивідуальних форм роботи.

Аналізуючи можливості реалізації цього напрямку, ми вважаємо, що управління формуванням психологічних якостей керівника найкраще за все здійснювати через систему спецкурсів для керівників закладів освіти відповідно до рівня їх професійної компетентності.

Спецкурси мають бути спрямованими на отримання керівниками ЗО фундаментальних знань, формування професійної спрямованості, стресостійкості, емоційної стійкості, засвоєння управлінської техніки, розвиток здатності до безперервного самовдосконалення, а також надихати керівника на

самоосвіту протягом усього життя.

Таким чином, формування психологічних якостей керівника ЗО включає в себе два основних напрями діяльності: теоретичну та практичну підготовку. Теоретична підготовка передбачає поглиблення професійно-педагогічних знань, які були отримані керівником під час навчання за педагогічною спеціальністю та роботи педагогом у закладі освіти. Також до теоретичної підготовки віднесено управлінські знання, які керівник отримує під час навчання за другою – менеджерською – спеціальністю, самоосвітньої діяльності, вивчення досвіду управління закладами освіти й виробництвом. Тільки за умови наявної в керівника сформованої бази теоретичних знань ми можемо розпочинати практичну підготовку. Керівна посада вимагає від особистості вміння приймати таке управлінське рішення, яке буде задовольняти потреби різних сторін і відповідатиме нормативним документам та правилам ефективного менеджменту. Таке вміння керівник набуває лише на практиці, під час професійної діяльності та навчання за менеджерською спеціальністю. При цьому, необхідно зазначити, що практична підготовка керівника має включати в себе, у першу чергу, не вміння приймати управлінське рішення (хоча це теж важливо), а формування компонентів педагогічно-управлінської майстерності – розвиток комунікативних, організаційних, проектних, гностичних умінь, здатності до самоосвіти – на основі формування особистісних якостей керівника закладу освіти.

Теоретичну та практичну підготовку керівного складу закладу освіти здійснюють у декілька етапів:

- 1) діагностування рівня сформованості психологічних якостей;
- 2) розроблення індивідуальної програми розвитку на основі існуючої або створення принципово нової системи з формування психологічних якостей за результатами діагностики;
- 3) організування безпосередньої діяльності з розвитку психологічних

якостей через систему спецкурсів, тренінгів особистісного зростання, індивідуальних програм розвитку та самовдосконалення;

4) відстеження результативності діяльності з розвитку психологічних якостей;

5) корегування діяльності на основі результатів діагностики;

6) вироблення практичних рекомендацій для учасників процесу формування психологічних якостей.

До проведення експериментального дослідження з управління формуванням психологічних якостей керівника закладу освіти нами було залучено 20 закладів дошкільної освіти Московського й Київського районів м. Харкова. Для вивчення були обрані заклади дошкільної освіти, які не взаємодіють між особою, із метою отримання більше достовірних результатів. В емпіричному дослідженні брали участь завідувачі й вихователі-методисти базових закладів освіти, усього 40 осіб. Було розроблено програму експерименту, що передбачала такі напрями:

1) визначення особливостей практичної діяльності адміністративного складу ЗО;

2) вивчення рівнів сформованості психологічних якостей (контактність і комунікабельність, стресостійкість, інтелектуальний потенціал, креативність) адміністративного складу ЗО;

3) рівень сформованості ділових якостей адміністративного складу ЗО;

4) вивчення рівня сформованості ділових та особистісних якостей керівників ЗО;

5) оцінювання якості управління формуванням психологічних якостей керівників ЗО.

Для проведення емпіричного дослідження було створено експертну групу в складі науково-педагогічних працівників кафедри наукових основ управління,

керівників управлінь освіти і працівників Центрів освітніх технологій зазначених районних адміністрацій.

Проведений аналіз стану управління формуванням психологічних якостей керівників закладів освіти дав підстави стверджувати, що означений аспект діяльності потребує вдосконалення на засадах програмно-цільового підходу. Отже, на діагностичній основі, за отриманими в ході діагностування результатами, було розроблено комплексно-цільову програму відповідно до предмету дослідження, розраховану на 1 навчальний рік (2018–2019), що передбачала три блоки: «Інформаційне та методичне забезпечення», «Організація роботи Центру практичної психології та соціальної роботи», «Інформальна освіта керівників». У межах кожного блоку для реалізації програми й досягнення її мети (підвищення рівня управління формуванням психологічних якостей керівників закладів освіти, удосконалення роботи районної методичної служби, стимулювання керівників до самоосвітньої діяльності, професійного самовдосконалення) було передбачено такі форми роботи й заходи: діагностування (спостереження, опитування, інтерв'ю, анкетування), формування інформаційного банку, виставки й огляди психологічної літератури, тренінги особистісного зростання, розвитку стресостійкості та емоційної стійкості, проблемні семінари, наради, рольові ігри, педагогічні читання, години спілкування, авторський спецкурс «Управління формуванням психологічних якостей керівника закладу освіти» тощо.

Для реалізації цієї програми було створено належні умови в базових ЗО (організаційно-педагогічні, морально-психологічні, матеріально-технічні, валеологічні, інформаційні). Упровадженням програми управляла творча група, до складу якої входили науково-педагогічні працівники кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Результати експериментальної роботи дали підстави зафіксувати підвищення рівнів сформованості

психологічних якостей керівників ЗО (найбільше зафіксовано приріст високого рівня контактності й комунікабельності – +27,18 %); високого та середнього рівнів сформованості ділових якостей адміністративного складу ЗО (відповідно +19,24 % та +16,78 %), рівнів сформованості ділових та особистісних якостей керівників ЗО (високого +23,41 %, середнього +22,26 %). Також було зафіксовано приріст якості управлінської діяльності з формування психологічних якостей керівників, зокрема з 0,58 до 0,72, що дорівнює +0,14), тобто в ході реалізації комплексно-цільової програми вдалося підвищити рівень управлінської діяльності за визначеним аспектом із критичного до середнього. Було зроблено висновки й надано методичні рекомендації щодо подальшої роботи в цьому напрямі.

Висновки. З огляду на проведені теоретико-експериментальні дослідження можна дійти висновку, що станом на зараз на особливу увагу заслуговує питання формування й розвитку психологічних якостей керівників ЗО, у тому числі їх адаптаційної мобільності, що включає в себе адаптацію до умов професійної діяльності; реакцію керівника на зміни в професійній діяльності; використання особистісних і професійних якостей у період змін; особисту та колективну відповідальність; уміння проявляти ініціативу, наполегливість у прийнятті рішень. Необхідно зазначити, що більшість керівників орієнтовані на реалізацію лише двох управлінських функцій: планування та контроль, – тому важливо переорієнтувати їх на самовдосконалення та саморозвиток. Саме тому перспективи подальших досліджень пов'язані з формуванням і розвитком комфортного середовища ЗО, що сприятиме розвитку людського потенціалу освітньої організації зокрема й закладу освіти загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борова Т. Концепція освітнього коучингу. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2011. № 12. С. 19–23.
2. Бровченко А. К. Мотивація до особистісного зростання і саморозвитку в психологічній освіті. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : мат-ли II-ої міжн. наук.-практ. конф. (Харків, 11 квітня 2017 р.). Харків : Стиль–Издат, 2017. С. 268–271.
3. Григоращ В. В., Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є. Внутрішній освітній аудит як чинник впливу на якість освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. *WORLD SCIENCE*. 2018. № 8 (36). Vol.3. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws.
4. Григоращ О. В. Акмеологічна оцінка управлінської культури керівника закладу освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи* : кол. моногр. Харків, 2020. С. 255–260.
5. Єльнікова Г. В. Адаптивні технології в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка*. 2017. Вип. 5 (3). URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf.
6. Мармаза О. І. Підвищення управлінської компетентності керівника школи як домінантна складова модернізації загальної середньої освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи* : кол. моногр. Харків, 2020. С. 266–270.
7. Научитель О. Д., Гулий Ю. І., Фальова О. Є. Організація психологічної служби: методологічні та психолого-педагогічні аспекти : підручник. Харків : Основа, 2016. 259 с.
8. Росток М. Моніторинг якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників в умовах сучасних освітніх трансформацій. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка*. 2020. Вип. 10 (19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/329/294>.
9. Рябова З. В. Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : «Педагогіка»*. 2018. Вип. 5 (9). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107/74>.
10. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Затв. нак. МОН України 10.07.2019 № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.
11. Степанов О. М., Фіцула М. М. Основи психології і педагогіки [навч. посіб.]. 2-ге вид., виправ., доп. Київ : Академвидав, 2006. 520 с.

12. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. Харків, 2020. № 22–24 (646–648). С. 30–43.

13. Третьяченко В. В., Драгомирецька Н. М. Психологічні основи управління соціальними проектами : [навч. посіб.]. Луганськ : Ноулідж, 2011. 575 с.

14. Хижняк М. В. Формування практичної компетентності на заняттях з курсу «Психологія менеджменту»: аналіз метапрограм і психолінгвістичний аналіз мови в практиці сучасного менеджменту. *Модернізація освітнього процесу в Інституті підвищення кваліфікації, перепідготовки : мат-ли методол. семінару*. За заг. ред. проф. Р. І. Черновол-Ткаченко. Харків : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2016. С. 115–131.

REFERENCES

1. Borova T. Kontsepsiia osvithnoho kouchynhu. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biolohichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*. 2011. № 12. S. 19–23.

2. Brovchenko A. K. Motyvatsiia do osobystisnoho zrostantia i samorozvytku v psykholohichnii osviti. *Psykholoho-pedahohichni problemy vyshchoi i serednoi osvity v umovakh suchasnykh vyklykiv: teoriia i praktyka : mat-ly II-oi mizhn. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, 11 kvitnia 2017 r.)*. Kharkiv : Styl-Yzdat, 2017. S. 268–271.

3. Hryhorash V. V., Khliebnikova T. M., Hrechanyk O. Ye. Vnutrishnii osvithnii audyt yak chynnyk vplyvu na yakist osvithnoho protsesu v zakladi zahalnoi serednoi osvity. *WORLD SCIENCE*. 2018. № 8 (36). Vol. 3. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws.

4. Hryhorash O. V. Akmeolohichna otsinka upravlinskoï kultury kerivnyka zakladu osvity. *Osvita doroslykh: sivitovi tendentsii, ukraïnski realii ta perspektyvy : kol. monohr*. Kharkiv, 2020. S. 255–260.

5. Ielnykova H. V. Adaptivni tekhnolohii v osviti. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ser. : *Pedahohika*. 2017. Vyp. 5 (3). URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnykova_r.pdf.

6. Marmaza O. I. Pidvyshchennia upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka shkoly yak dominantna skladova modernizatsii zahalnoi serednoi osvity. *Osvita doroslykh: sivitovi tendentsii, ukraïnski realii ta perspektyvy : kol. monohr*. Kharkiv, 2020. S. 266–270.

7. Nauchytel O. D., Hulyi Yu. I., Falova O. Ye. Orhanizatsiia psykholohichnoi sluzhby: metodolohichni ta psykholoho-pedahohichni aspekty : pidruchnyk. Kharkiv : Osnova, 2016. 259 s.

8. Rostoka M. Monitorynh yakosti profesiinoï pidhotovky maibutnikh kvalifikovanykh robitnykiv v umovakh suchasnykh osvithnikh transformatsii.

Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. : Pedahohika. 2020. Vyp. 10 (19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/329/294>.

9. Riabova Z. V. Kvalimetrychnyi pidkhdid do otsiniuvannia yakosti nadannia osvity. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. : «Pedahohika». 2018. Vyp. 5 (9). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107/74>.

10. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» dlia drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity. Zatv. nak. MON Ukrainy 10.07.2019 № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.

11. Stepanov O. M., Fitsula M. M. Osnovy psykholohii i pedahohiky [navch. posib.]. 2-he vyd., vyprav., dop. Kyiv : Akademvydav, 2006. 520 s.

12. Temchenko O. V. Profesiina pidhotovka suchasnoho menedzhera: problemy ta shliakhy yikh podolannia. Upravlinnia shkoloiu. Kharkiv, 2020. № 22–24 (646–648). S. 30–43.

13. Tretiachenko V. V., Drahomyretska N. M. Psykholohichni osnovy upravlinnia sotsialnymy proektamy : [navch. posib.]. Luhansk : Noulidzh, 2011. 575 s.

14. Khyzhniak M. V. Formuvannia praktychnoi kompetentnosti na zaniattiakh z kursu «Psykhologii menedzhmentu»: analiz metaprogram i psykholingvistychni analiz movy v praktytsi suchasnoho menedzhmentu. Modernizatsiia osvithnoho protsesu v Instytuti pidvyshchennia kvalifikatsii, perepidhotovky : mat-ly metodol. seminaru. Za zah. red. prof. R. I. Chernovol-Tkachenko. Kharkiv : TOV «Shchedra sadyba plus», 2016. S. 115–131.

ТИЩЕНКО ТАТЬЯНА

кандидат филологических наук,
профессор, профессор кафедры
украинской литературы и
журналистики
имени профессора Леонида Ушкалова
Харьковского национального
педагогического университета
имени Г. С. Сковороды,
г. Харьков, Украина

ГРЕЧАНИК ЕЛЕНА

кандидат педагогических наук,
доцент, заведующая кафедры
научных основ управления
Харьковского национального
педагогического университета
имени Г. С. Сковороды,
г. Харьков, Украина

**УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ КАК НАУЧНАЯ
ПРОБЛЕМА**

Аннотация. В статье уделено внимание проблеме формирования психологических качеств руководителя учреждения образования и управления этим процессом. В частности, установлено, что современные руководители образовательной сферы испытывают определенные трудности, выполняя управленческие функции и решая задачи, связанные с использованием психологических технологий работы с персоналом, мотивированием сотрудников, их сплочением в единый коллектив,двигающийся к общей цели, созданием команды единомышленников, решением проблем профессионально-личностного развития, определением оптимальных индивидуальных траекторий развития внутреннего потенциала личности, предупреждением и конструктивным решением конфликтов в среде учебного заведения и тому подобное. Все это объясняет актуальность данной проблемы и необходимость ее решения. Так, в статье освещены методы, формы и средства управления формированием психологических качеств руководителей учебных заведений, определены этапы управленческой деятельности. Обозначена структура психологических качеств руководителя, важных для выполнения им управленческих функций, которая состоит из таких компонентов: когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоциональный. Установлены социальные и

личностные факторы, играющие ведущую роль в формировании психологических качеств руководителя, например: макро- и микросреда; особенности воспитания и образования; социальное взаимодействие с различными категориями людей; мотивация профессиональной деятельности; индивидуальные и возрастные особенности. Основными методами формирования психологических качеств руководителей учебных заведений являются методы формирования сознания, организации деятельности и формирования опыта, стимулирования и мотивации деятельности, методы контроля, самоконтроля, самооценивания. Основными формами работы признаны индивидуальные и групповые. Среди средств формирования психологических качеств руководителя учреждения образования особое внимание уделено теоретической (спецкурсы с учетом уровня профессиональной компетентности руководителя) и практической подготовке (развитие коммуникативных, организационных, проектных, гностических умений, способности к самообразованию). Описаны этапы управленческой деятельности и структура комплексно-целевой программы в соответствии с предметом исследования, доказана ее эффективность, что подтверждается полученными экспериментальными данными, свидетельствующими о повышении уровня сформированности психологических качеств руководителей учебных заведений.

Ключевые слова: учебное заведение, руководитель, методы, психологические качества, управления, формы.

TYSHCHENKO TETYANA

candidate of philological sciences,
professor, professor of the Prof. Leonid
Ushkalov Department of Ukrainian
Literature and Journalism
H. S. Skovoroda Kharkiv National
Pedagogical University,
Kharkiv, Ukraine

GRECHANYK OLENA

candidate of pedagogical sciences,
Associate Professor, Head of the
Department of Scientific foundations of
Management H. S. Skovoroda Kharkiv
National Pedagogical University,
Kharkiv, Ukraine

MANAGEMENT OF FORMATION OF PSYCHOLOGICAL QUALITIES OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A SCIENTIFIC PROBLEM

Abstract. The article is fully given respect to the problem of formation the psychological qualities of the head of an educational institution and management of the process. In particular, it is established that modern leaders of the educational sphere experience certain difficulties, executing managerial functions and tasks related to the use of psychological technologies of work with staff, motivating employees, uniting them into a single team, moving to a common goal, creating a team of like-minded solving problems of professional and personal development, determining the optimal individual trajectories of development of the internal potential of the individual, prevention and constructive resolution of conflicts in the educational institution, etc. All these explains the urgency of this problem and the need to solve it. Thus, the article highlights the methods, forms and means of managing the formation of psychological qualities of heads of educational institutions, identifies the stages of management. The structure of psychological qualities of the head, important for execution by its administrative functions which contains such components is defined: those are cognitive, motivational-value, emotional. The social and personal factors that play a leading role in the formation of psychological qualities of the leader, such as: macro- and micro-environment; features of upbringing and education; social interaction with different categories of people; motivation of professional activity; individual and age features. The main methods of forming the psychological qualities of heads of educational institutions are methods of forming consciousness, organizing activities and forming experience, stimulating and motivating activities, methods of control, self-control, self-evaluation. The main forms of work are recognized as individual and group. Among

the means of forming the psychological qualities of the head of the educational institution, special attention is paid to theoretical (special courses taking into account the level of professional competence of the head) and practical training (development of communication, organizational, project, gnostic skills, ability to self-education). The stages of management activity and the structure of the complex-target programs according to the subject of research are described, its efficiency is proved, which is confirmed by the received experimental data which testify to increase of levels of formation of psychological qualities of heads of educational institutions.

Key words: educational institution, head, methods, psychological qualities, management, forms.