

Міляєва В.Р.,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2,  
м. Київ, Україна, 04053  
Тел. (044) 428-34-08  
e-mail: v.miliaieva@kubg.edu.ua

Бреус Ю.В.,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2,  
м. Київ, Україна, 04053  
Тел. (044) 428-34-08  
e-mail: y.breus@kubg.edu.ua

**ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ДІЯЛЬНОСТІ  
В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ**

*У статті представлено результати аналізу проблеми особистісної готовності керівника закладу середньої освіти до діяльності в умовах освітніх трансформацій. Обґрунтовано, що реалізація будь-яких освітніх трансформацій залежить від ефективності стратегії і тактики управління закладами освіти, які формуються їхніми керівниками. Доведено, що управлінська діяльність в умовах змін має свої особливості та вимагає від керівника, окрім відповідних знань, наявності певних особистісних якостей, набір яких відображається у змісті поняття «психологічна готовність до діяльності». Представлено результати емпіричного дослідження особливостей особистісної готовності керівників закладів середньої освіти до діяльності в умовах освітніх трансформацій.*

*Ключові слова: освітні трансформації, керівник, лідер, психологічна готовність, особистісна готовність до діяльності в умовах змін.*

**Постановка проблеми.** Освітні трансформації в Україні зумовлені необхідністю підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, вирішення стратегічних завдань прогресивної динаміки національної системи освіти, її інтеграцією у світовий освітній простір.

Поняття «трансформації» в Академічному тлумачному словнику української мови визначається як зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей чого-небудь.

Важливу роль у реалізації ефективних трансформацій відіграють керівники закладів середньої освіти, які, відповідно, повинні бути готовими до діяльності в умовах змін, володіти необхідним рівнем знань, умінь та навичок для якісного забезпечення цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблеми готовності людини до професійної діяльності вже були предметом уваги науковців. Основні концепції досліджуваного феномену відображені в рамках функціонального (Л. Балабанова, О. Іванова, М. Корольчук, В. Лебедєв, В. Молотай, Л. Нерсесян, М. Томчук); особистісного (В. Барко, М. Дьяченко, В. Лефтеров та ін.) та особистісно-діяльнісного підходів (А. Деркач, Л. Кандибович, В. Корольчук, В. Пономаренко та ін.).

Проблема психологічної готовності керівників освітніх організацій до управлінської діяльності, визначення важливих характеристик особистості керівника знайшли свій розвиток у працях О. Бондарчук, О. Винославської, А. Вознюк, Т. Дзюби, Л. Карамушки, Н. Коломінського, О. Філь та ін.

Проте особливої уваги потребує вивчення проблеми особистісної готовності керівників закладів середньої освіти до діяльності в сучасних умовах, зважаючи на актуальність питання освітніх трансформацій та реформування системи освіти в Україні.

Саме тому, **метою даної статті** є аналіз показників особистісної готовності керівників закладів середньої освіти до діяльності в умовах освітніх трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні напрями трансформацій у системі освіти виділені у Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. і стосуються структури та змісту освіти, доступу до якісної освіти, професійного розвитку і соціального статусу кадрів, управління, фінансування і менеджменту в системі освіти [8]. Як зазначено у вищевказаному документі, мета реалізації таких змін полягає у тому, щоб:

- узгодити структуру освіти з потребами сучасної економіки та інтеграції України у європейський економічний і культурний простір;
- забезпечити відповідність змісту освіти потребам і викликам сучасного суспільства, створити умови для постійного оновлення змісту освіти, перетворити освіту на рушій економіки знань;
- забезпечити рівний доступ до якісної освіти усім громадянам України, перетворити освіту на соціальний ліфт;
- реформувати систему підготовки й перепідготовки педагогічних та управлінських кадрів в освітньому секторі, забезпечити високі соціальні стандарти для працівників освітньої сфери;
- реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності.

Спираючись на вищевказані положення, під основними змінами у сфері освіти ми розуміємо підвищення вимог до системи управління закладами освіти, що полягає в збільшенні їх самостійності, автономності, відповідальності.

Складність реалізації будь-яких змін та реформ обумовлюють стереотипи управління закладами освіти, економічні обмеження та інші чинники. Без змін в

стратегії і тактиці неможливою є реалізація принципів свободи, автономії, колективної відповідальності у сучасному управлінні закладами освіти.

В умовах реалізації змін, освітніх трансформацій більшість науковців дотримуються думки про необхідність переходу від парадигми менеджменту до парадигми лідерства. Цікавим є твердження D. Parkin про те, що якості менеджера є важливими в більшій мірі на етапі стабільності та розквіту організації, а на етапі розвитку та трансформацій організація потребує лідерів [12].

Як зазначає Дж. Коттер, менеджмент передбачає управління на основі стабільності та заради підтримки статус-кво шляхом реалізації класичних функцій менеджменту [6]. Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання визначених кроків, процедур, правил. Натомість перехід до управління закладом освіти, спираючись на парадигму лідерства, характеризується зміною ціннісних орієнтирів в управлінні і демонструє основні вектори та вимоги до діяльності керівника в умовах трансформацій [10] (рис.1).



Рис.1. Менеджмент і лідерство. Змінна ціннісних орієнтирів в управлінні

Лідерство – це процес реалізації змін, розвитку потенціалу шляхом генерування нового бачення й створення команд, спроможних втілювати в життя це бачення. Проте лідерство не вичерпує і не заміняє процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів.

У ситуації освітніх трансформацій та зміни стратегії та тактики управління безумовно ключову роль відіграють керівники-лідери закладів освіти. Проте аналіз наукової літератури [1; 5; 9] та освітньої практики свідчить, що значна частина керівників недостатньо враховує соціально-психологічну специфіку діяльності закладів освіти в умовах змін, що веде до викривленого бачення їхнього функціонування, і, як результат, знижує ефективність управлінської діяльності. Це можна пояснити, на нашу думку, недостатнім рівнем розвитку психологічної готовності керівників до діяльності в умовах змін.

Поняття «психологічна готовність до діяльності» було введено М. Кандибович і Л. Дьяченко, основним аргументом була необхідність виділення із сукупності чинників, які обумовлюють продуктивність діяльності, психологічного компонента, який за певних умов відіграє вирішальну роль в опануванні тим чи іншим видом діяльності [2].

На основі проведеного аналізу наукової літератури можемо зробити висновок, що серед науковців немає єдиного погляду на визначення вказаного поняття. Зокрема, його визначають як: сукупність здібностей, що включають в себе певні якості та властивості особистості (Б. Ананьєв, С. Рубінштейн); певний особистісний стан (Л. Мітіна); стійку властивість особистості (В. Моляко, М. Смульсон).

На думку С. Максименка та О. Пелеха, готовність до того чи іншого виду діяльності – це цілеспрямований прояв особистості, який включає погляди, переконання, знання, звички, уміння, ставлення, мотиви, вольові та інтелектуальні якості, почуття, установки. Її становлення ... є результатом всебічного особистісного розвитку особистості з урахуванням вимог, обумовлених особливостями професії [7].

У наукових публікаціях В. Семиченко [11], готовність до професійної діяльності визначено як психічний стан, який складається: з операційної готовності до термінової активізації людини; функціональної готовності – усвідомлення людиною своїх цілей, оцінки існуючих постулатів, визначення найбільш ймовірних засобів дії; особистісної готовності – пролонгованої високої

активності особистості при залученні до виробничого процесу, усвідомлення необхідності та розподілу під час мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль, оцінки ймовірності досягнення життєвих успіхів через діяльність.

У своїх дослідженнях Л. Карамушка [4] визначає психологічну готовність як комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Готовності керівників до діяльності в умовах змін, на думку науковців, являє собою складне багатоаспектне особистісне утворення, яке містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій [1; 3; 5; 6; 9 та ін.].

Структура психологічної готовності також викликає наукові дискусії. Виділяються такі компоненти структури психологічної готовності до діяльності: інтелектуальні (когнітивні), мотиваційні, вольові та емоційні якості (В. Бодров); волю, спрямованість інтелектуальних процесів, спостережливість, гнучкість уваги, уяву, стенічні емоції, саморегуляцію тощо, на фоні чого відбувається динаміка психічних процесів у діяльності (А. Пуні); мотиваційний, когнітивний, операційно-процесуальний, емоційно-вольовий компоненти (О. Добрянський); мотиваційний, рефлексивний, емоційний та сенсомоторний компоненти (Є. Калінін); когнітивний, регуляторний та особистісно-смысловий компоненти (О. Божович) та ін. У своїх працях Л. Карамушка у структурі психологічної готовності до діяльності в умовах змін виділяє: 1) мотиваційну (сукупність мотивів, в яких відображено цінності самоактуалізації, гуманістичну спрямованість, орієнтацію на професійне самовдосконалення та ін.); 2) когнітивну (сукупність психологічних знань щодо особливостей управлінської діяльності в умовах змін); 3) операційну (сукупність умінь і навичок застосування психологічних знань у практиці управлінської діяльності); 4) особистісну (якості, значущі для діяльності в умовах змін: креативність, толерантність до невизначеності та ін.) складові.

Ми розглядаємо феномен особистісної готовності керівника до діяльності в умовах змін як структурний компонент психологічної готовності до діяльності та визначаємо його як сукупність професійно-важливих якостей особистості (комунікативних, емоційно-вольових, діяльнісних), які забезпечують можливість ефективно здійснювати управлінську діяльність в зазначених умовах.

З метою вивчення показників особистісної готовності керівників закладів середньої освіти до ефективної діяльності в умовах освітніх трансформацій нами було проведено емпіричне дослідження, яке дозволило скласти загальний профіль особистості керівника закладу середньої освіти, який включає властиві йому особистісні якості.

Дослідження проводилось в межах конкурсу претендентів на заміщення вакантних посад керівників навчальних закладів м. Києва протягом 2015-2016 рр.(загальна вибірка – 49 осіб). Тестування здійснювалося з використанням особистісного опитувальника 15FQ+ (компанії Psytech International) в адаптації українською мовою компанії HRT. Програмне забезпечення було надане в межах проекту «ELITE» («Освіта задля лідерства, інтелігентності та розвитку таланту») програми TEMPUS. Результати дослідження (табл.1. ) згруповано за трьома шкалами показників: взаємодія з іншими, вирішення проблем, емоційна сфера.

Взаємодія з іншими. Результати, які продемонстрували респонденти, дають підставу говорити про те, що вони *дружелюбні та відкриті люди, надають перевагу теплому спілкуванню* та завжди готові підбадьорити колег, за необхідності надати їм емоційну підтримку. У спілкуванні *демонструють достатню ступінь впевненості*, прагнуть до того, щоб перше враження про них було позитивне. Крім того, респонденти продемонстрували те, що вони не є дуже недовірливими і скептичними, все ж таки схильні спочатку довіряти іншим людям. У той же час, імовірно, розуміють, що вчинки й слова інших людей не завжди можна приймати на віру і тому варто бути більш обережними при спілкуванні з людьми, що зловживали в минулому чиєюсь довірою.

Згідно з результатами опитувальника, керівники проявляють себе як *помірно домінантні люди*. Скоріш за все, вони прагнуть брати на себе відповідальність за вирішення виникаючих проблем, тією ж мірою, що й більшість інших людей. Під час спілкування з іншими проявляють помірну дипломатичність і намагаються не сказати чи не зробити будь-що, що може іншим здатися недоречним. При цьому вони демонструють достатній рівень прямої, щоб ясно викласти суть свого повідомлення й не вразити почуття співрозмовника.

Таблиця 1.

### Профіль особистості керівників закладу середньої освіти

| Ліва сторона                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Права сторона                                      |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Низька емпатія                                     |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Висока емпатія                                     |
| Низький інтерес до вирішення інтелектуальних задач |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Високий інтерес до вирішення інтелектуальних задач |
| Низька емоційна стійкість                          |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Висока емоційна стійкість                          |
| Низька домінантність                               |   |   |   |   |   | ● |   |   |   |    | Висока домінантність                               |
| Стриманість  |   |   |   |   | ● |   |   |   |   |    | Життєрадісність                                    |
| Спонтанність                                       |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Методичність                                       |
| Низька соціальна впевненість                       |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Висока соціальна впевненість                       |
| Реалістичність                                     |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Інтуїтивність                                      |
| Низька критичність                                 |   |   |   |   | ● |   |   |   |   |    | Висока критичність                                 |
| Практичне мислення                                 |   |   |   |   | ● |   |   |   |   |    | Абстрактне мислення                                |
| Прямолінійність                                    |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Дипломатичність                                    |
| Впевненість у собі                                 |   |   |   |   | ● |   |   |   |   |    | Невпевненість у собі                               |
| Традиційність                                      |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Схильність до змін                                 |
| Орієнтація на групу                                |   |   |   | ● |   |   |   |   |   |    | Самодостатність                                    |
| Безпосередність                                    |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Дисциплінованість                                  |
| Незворушність                                      |   |   |   | ● |   |   |   |   |   |    | Темпераментність                                   |
| Інтроверсія  |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Екстраверсія                                       |
| Низька тривожність                                 |   |   |   | ● |   |   |   |   |   |    | Висока тривожність                                 |
| Прагматизм   |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Відкритість  |
| Незалежність                                       |   |   |   |   | ● |   |   |   |   |    | Поступливість                                      |
| Імпульсивність                                     |   |   |   |   |   |   | ● |   |   |    | Самоконтроль                                       |



Вирішення проблем. Результати особистісного опитувальника показують, що респонденти є *достатньо відкритими до сприйняття нових ідей*, хоча можуть обмежуватися використанням старих, перевірених методів і підходів. Готові змінити свою поведінку відповідно до вимог ситуації, однак їм необхідно переконатися у перевагах змін, що мають відбутися, й впевнитися у тому, що ці нововведення варто впроваджувати у життя. Вони за своєю природою є відповідальними та методичними людьми, що, імовірно, висувають високі вимоги як до себе, так і до інших людей. Зазвичай, люди, що показують такі результати є акуратними й організованими; існує висока вірогідність того, що вони доведуть до кінця розпочату справу. Хоча вони й можуть бачити ситуацію в цілому, на практиці віддають перевагу роботі над детальними аспектами завдань. До вирішення проблем можуть застосовувати практичний і прагматичний підхід. Враховуючи схильність до дотримання правил, дипломатичність, орієнтацію на групу – *більш орієнтовані та реалізацію тактичних завдань*.

Емоційна сфера. Керівники за результатами тестування продемонстрували *здатність до ефективної поведінки* в ситуаціях, які вимагають *високої емоційної стійкості та самоконтролю*. Проте, час від часу, можуть гостро реагувати на проблеми й приймати рішення під впливом емоцій. Починаючи виконувати нове завдання, респонденти, як люди, що є достатньо впевненими у собі, рідко турбуються з приводу можливої невдачі і вірять у свою здатність досягти необхідного результату. Проте через їх низький рівень тривожності вони не завжди швидко та своєчасно реагують на ті зміни, які відбуваються в конкретній ситуації.

Наступним завданням було проаналізувати наскільки особистісні якості, продемонстровані респондентами в даному профілі, забезпечують *особистісну готовність керівника* до діяльності в умовах змін.

У своїх дослідженнях Л. Карамушка та М. Москальов визначають, що особистісну готовність до управління змінами в організації характеризують такі якості: рішучість, адаптаційна мобільність, відповідальність [3]. На виділені

характеристики ми спиралися як на критерії оцінки особистісної готовності керівника до діяльності в нових умовах, які умовно аналізували за такими рівнями: оптимальний, достатній та недостатній. Оптимальний рівень показує всебічну готовність респондента ефективно адаптуватися, активно діяти в нових умовах, впливати на ситуацію та змінювати її, працювати в команді та пояснювати колегам необхідність реалізації змін. Достатній рівень особистісної готовності передбачає довіру до інших людей та готовність співпрацювати з ними, спроможність керівника ефективно адаптуватися й активно діяти в нових умовах, підкорюючись зовнішній (стратегічній) регламентації вищого керівництва і працюючи лише над тактичними завданнями в управлінні навчальним закладом; вони демонструють згоду на зміни, проте часто до всього ставляться з достатньою часткою консерватизму. Недостатній рівень демонструє можливість лише пасивної адаптації на основі вказівок, інструкцій, розпоряджень, наданих керівництвом; неготовність до ризику та нерішучість у прийнятті вольових рішень, неготовність до роботи в команді.

Взаємодія з іншими. Характерними для респондентів виявились: дружелюбність, відкритість, оптимізм, готовність до емоційної підтримки, достатня впевненість в собі. Такі риси особистості керівника забезпечують ефективну комунікацію й можливість позитивного впливу на підлеглих з метою зміни їхньої поведінки й досягнення мети у спілкуванні. Помірна домінантність свідчить з одного боку про дипломатичність керівника, а з іншого – про його невпевненість щодо взяття на себе відповідальності. Отже, можемо констатувати, що по даній шкалі респонденти продемонстрували *достатній рівень особистісної готовності*.

Вирішення проблем. Результати аналізу показали: схильність до використання старих, методів і підходів, застережливість по відношенню до інновацій, довіру лише до власного управлінського досвіду, соціальну бажаність, відсутність стратегічного бачення у вирішенні проблем. Можемо констатувати, що респонденти продемонстрували *недостатній рівень особистісної готовності* по даній шкалі.

Емоційна сфера. Керівники у своїй більшості гостро реагують на проблеми (особливо в ситуації фрустрації), чинять вибір й приймають рішення під впливом емоцій, надмірно оптимістичні – неспроможні об'єктивно оцінити умови та ресурси, оперативно відреагувати на зміни. Отже, по даній шкалі констатуємо *недостатній рівень особистісної готовності респондентів.*

**Висновки та перспективи подальших пошуків.** Реалізація змін в системі освіти, з одного боку, впливає на підвищення її якості і конкурентоспроможності, а з іншого боку, залежить від управлінської діяльності керівника. Великого значення в цьому набуває особистісна готовність керівників до діяльності в умовах змін як набір професійно-важливі якостей, які дозволяють їм реагувати на освітні трансформації та здійснювати управлінську діяльність, враховуючи соціально-психологічну специфіку закладів освіти в умовах змін.

Спираючись на результати проведеного дослідження, можемо зробити висновок про те, що у керівників закладів середньої освіти відсутній оптимальний рівень особистісної готовності до діяльності в умовах змін. Це характеризує їх як керівників, що демонструють дружелюбність, відкритість, готовність до емоційної підтримки, достатню впевненість в собі, проте неготовність брати на себе відповідальність у гострих ситуаціях та йти на ризик. Вони застережливі по відношенню до інновацій, довіряють власному управлінському досвіду, використовують перевірені методи і підходи. Керівники при прийнятті рішень неспроможні об'єктивно оцінити зовнішні умови та наявні ресурси, оперативно відреагувати на зміни, є скоріше тактиками в управлінні, оскільки не мають стратегічного бачення у вирішенні проблем. Сукупність таких особистісних якостей унеможлиблює ефективне управління змінами в закладах освіти та вимагає підвищення їхнього рівня.

Зважаючи на вищевказане, одним із варіантів вирішення вказаної проблеми вважаємо необхідність запровадження системи професійно-психологічного навчання для керівників закладів середньої освіти, що є предметом нашого подальшого дослідження.

## Список використаної літератури

1. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / О. І. Бондарчук // Організаційна психологія. Економічна психологія: наук. журнал; за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. – № 1. – С. 33–42.
2. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: Монографія. / Л.М. Карамушка, М. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. Карамушка, М. Москальов. – К.- Львів: Сподом, 2011. – 216 с.
6. Коттер Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер; [Пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
7. Максименко С. Д. Фахівця потрібно моделювати (наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності) / С.Д. Максименко, О.М. Пелех // Рідна школа [Текст]. – 1994. – № 3/4. – С. 6-10.
8. Проект «Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 рр.».
9. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посібник; за наук. ред. О. І. Бондарчук.– К., 2014. – 194 с.
10. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
11. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: [наук.-метод. посіб.] / [О.І. Бондарчук, М.Й. Боришевський, В.А. Семиченко та ін.]. – К.: Логос, 2005. – 128 с.

12. Parkin D. Management and Leadership // Матеріали Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України за підтримки British Council в Україні та Інституту вищої освіти НАПН України, 2-4 березня 2016 р., м. Київ, Україна.

Міляєва В.Р.,

Бреус Ю.В.,

Київський університет імені Бориса Грінченка

**ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ДІЯЛЬНОСТІ  
В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ**

**Реферат**

Освітні трансформації в Україні зумовлені необхідністю підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, прогресивної динаміки системи освіти, її інтеграції у світовий освітній простір.

Такі основні зміни, як необхідність реалізації принципів свободи, автономії, колективної відповідальності у сучасному управлінні закладами освіти, вимагає зміни стратегії і тактики їх управління, здійснювану керівниками. Це в свою чергу покладає певну відповідальність на особистість керівника, що мають бути готовими до здійснення діяльності в таких умовах.

Виділення поняття особистісної готовності до діяльності в умовах змін дозволяє нам спрогнозувати ефективність управлінської діяльності керівників, спираючись на їх професійно-важливі якості. З метою аналізу профіля особистості та вивчення показників особистісної готовності керівників до діяльності в умовах змін нами проведено емпіричне дослідження. Тестування здійснювалося з використанням особистісного опитувальника 15FQ+ (компанії Psytech International). Програмне забезпечення надане в межах проекту «ELITE» програми TEMPUS.

В цілому можемо зробити висновок про те, що у керівників закладів середньої освіти відсутній оптимальний рівень особистісної готовності до діяльності в умовах змін. Вони не завжди готові брати на себе відповідальність за прийняття рішення, схильні до використання старих підходів, демонструють соціальну бажаність, відсутність стратегічного бачення у вирішенні проблем. Вони у своїй більшості гостро реагують на проблеми, надмірно оптимістичні – неспроможні об'єктивно оцінити умови та оперативно відреагувати на зміни.

Позитивним аспектом варто відмітити, що керівники демонструють відкритість, готові надавати емоційну підтримку та проявляють дипломатичність під час взаємодії з іншими.

**Ключові слова:** освітні трансформації, керівник, лідер, психологічна готовність, особистісна готовність до діяльності в умовах змін.

Miliaieva Valeriia,

Breus Yuliia

Borys Grinchenko Kyiv University

**MANAGER OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS' PERSONAL  
READINESS FOR ACTIVITIES IN CONDITIONS OF EDUCATIONAL  
TRANSFORMATIONS IN UKRAINE**

**Abstract**

Educational transformations in Ukraine are caused by the need to improve the quality and competitiveness of education, progressive dynamics of the education system and its integration into the world educational space.

Such major changes as the need to implement the principles of freedom, autonomy, collective responsibility in modern management of educational institutions, requires a change in strategy and tactics of management performed by school heads. This, in turn, puts the responsibility on personality of a manager, who has to be ready to operate in such conditions.

Identifying the concept of personal readiness for carrying out activities in conditions of changes allows us to predict the effectiveness of managers' management based on their professionally important qualities. In order to analyze the personality profile and studying of indexes of the managers' personal readiness we conducted an empirical study. Testing was carried out by using a personality questionnaire 15FQ + (of a Psytech International company). The software is provided by the project «ELITE» of program TEMPUS.

In general, we can conclude that the manager of secondary education institutions do not have the optimal level of personal readiness for activities in conditions of changes. They are not always ready to take responsibility for making decisions, tend to use old approaches, demonstrate social desirability and lack of strategic vision in solving problems. They, for the most part, overreact to problems, and are excessively optimistic – can not objectively assess the conditions and respond quickly to changes. It should be noted that the managers demonstrate openness, are ready to provide



emotional support and show diplomacy when interacting with others, which is a positive aspect.

**Keywords:** educational transformations, manager, leader, psychological readiness, personal readiness for activities in conditions of change.