

### **КОСТЯНТИН ЛИНЬОВ**

Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053, м. Київ, Україна  
k.lynov@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-3162-3900

### **ДІАНА САБОЛ**

Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053, м. Київ, Україна  
d.sabol@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0003-1491-0403

### **АННА КОЦЮБА**

Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053, м. Київ, Україна  
h.kotsiuba@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-8450-1392

### **ОЛЕНА МЕРЗЛЯКОВА**

Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053, м. Київ, Україна  
o.merzliakova@kubg.edu.ua, ORCID iD 0000-0002-4035-91

## **ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ МІСТА КИЄВА: РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

*У статті представлено результати аналітичного дослідження особистісної готовності до змін у керівників закладів загальної середньої освіти, проведеного кафедрою освітнього лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка у жовтні-листопаді 2021 року. При організації дослідження нами була використана методика «Особистісна готовність до змін» (PCRS: Personal Change Readiness Survey), створена А. Ролнік, С. Хезер, М. Голд, К. Хал в адаптації Н. Бажанової, Г. Бардієр. Феномен психологічної готовності розглядається крізь визначення особистісних характеристик керівника школи та виявлення домінуючих психологічних чинників, які впливають на процес адаптації до змін. Респонденти продемонстрували перевагу середнього рівня за такими показниками, як «пристрасність», «винахідливість», «впевненість». Такий показник як «оптимізм» визначається як низький для потреб запровадження змін у закладах освіти. Складність у проведенні реформи освіти може бути поясненою низьким рівнем за показниками «сміливість», «адаптивність», «толерантність до невизначеності». Результати дослідження також виявили протиріччя між високою самооцінкою респондентів щодо свого ставлення до змін,*

*запровадження інновацій у закладах загальної середньої освіти та низькими рівнями таких складових особистісної готовності керівників шкіл до змін, як «сміливість», «адаптивність», «толерантність до невизначеності», необхідними для ефективною трансформації шкіл та реалізації реформ в Україні. Низькі показники можуть свідчити про викривлену та неконструктивну систему мотивації в роботі керівника ЗЗСО, а отже бути стримуючим чинником у прийнятті змін та реалізації нового.*

**Ключові слова:** керівник закладу загальної середньої освіти; особистісна готовність до змін; толерантність до невизначеності; інноваційна діяльність.

© Костянтин Линьов, Діана Сабол, Анна Коцюба, Олена Мерзлякова, 2022

**Вступ.** Сучасна освіта в Україні зазнає суттєвих змін і трансформацій.

Поміж чинників, що визначали і визначають запит суспільства на удосконалення системи освіти, таких як вроджений потяг людини до розвитку і самореалізації, збереження та передавання існуючого досвіду, традицій, опанування нового інформаційного простору, є ще й зовнішні непередбачувані обставини і кризи, які вимагають від освітянина здатності швидко пристосовуватись до змін.

Керівники шкіл виявилися під впливом одразу двох потужних рушійних сил. З однієї сторони, відбувається реформа в освіті (перехід до нової української школи, підтримка конкурентного освітнього середовища на світовому рівні, адаптація до запозичених зарубіжних моделей освіти тощо), а, з іншої сторони, ми є свідками кризи світового масштабу, пов'язаної з епідеміологічною ситуацією і вимушеним переходом до дистанційних і змішаних форм навчання.

З 2017 року після ухвалення Закону України «Про освіту» приймається велика кількість нормативно-правових актів, які забезпечують реалізацію та деталізують положення реформи освіти. У 2022 році школи країни розпочинають реалізацію Державного стандарту базової середньої освіти, створюють власні освітні програми на основі Типової освітньої програми для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти та багато іншого, що є сферою

безпосередньої відповідальності керівника школи. За таких умов, тема психологічної готовності останніх до змін набуває особливої значущості.

Готовність до змін вчителя, фахівця у сфері освіти, вже неодноразово викликала інтерес з боку науковців (О. Бондарчук, І. Бринза, М. Будіянський, О. Колесніченко, В. Міляєва, Ю. Бреус, І. Моначин, Т. Попик, S. R. Maddi, D. M. Khoshaba, I. Semenets-Orlova, A. Klochko, S. Nestulya, O. Mykhailych, V. Omelyanenko та інші). Зазначалося, що інноваційна діяльність в освіті залежить від двох чинників, ефективного управління та психологічної готовності освітян до впровадження змін. У роботах В. Міляєвої, Ю. Бреус (2016), продемонстровано важливу роль керівників закладів освіти у реалізації освітніх трансформацій. На думку авторів, саме готовність керівників до продуктивної діяльності в умовах змін, оволодіння необхідним рівнем знань, психологічна гнучкість, здатні забезпечити відповідну якість цього процесу. У той же час, як зазначає В. Чудакова (2012), будь-які нововведення приречені на неефективність, якщо всі учасники процесу не сприймають зміни як значущі, корисні й необхідні (С. Королук, Р. Гавриш, Т. Водолазська, В. Чудакова). Отже, саме психологічні чинники є найбільш складним бар'єром здійснення переходу до змін, саме тому вони потребують детального вивчення та врахування у процесах управління освітніми трансформаціями.

Вперше поняття психологічної готовності до діяльності було введено в науковий обіг у 1976 році білоруськими дослідниками М. Дьяченко і Л. Кандибовичем. У вітчизняних працях поняття психологічної готовності розглядається як істотна передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності (Максименко, 1994). Під психологічною готовністю розуміється концентрований показник діяльності особистості, міра її професійних здібностей, яка в свою чергу складається з професійних знань, досвіду, особистісних переконань, інтересів, працездатності, емоційності та інших якостей, що забезпечують успішне виконання професійних функцій (Моначин, Попик, 2016). Проблема психологічної готовності до управлінської діяльності керівників освітніх організацій, знайшла свій розвиток у низці

праць вітчизняних авторів: О. Бондарчук, О.А. Волинчук, Л. Карамушки, В. Кременя, В. Міляєвої, Ю. Бреус, С. Королюк, В. Чудакової. Як наголошує Н. Сміла (2018), психологічна готовність – це, в першу чергу, невід’ємний компонент загальної професійної готовності, яка включає в себе значущі якості, постійну та стійку спрямованість на здійснення діяльності, глибоке розуміння специфічних особливостей здійснення професійної діяльності (с. 34). Науковці підкреслюють, що несформована психологічна готовність (або її відсутність) робить вольову пошукову поведінку неефективною, викликає внутрішній опір змінам, видає невірні помилкові стратегії та поведінкові патерни. Навпаки, сформована або активна готовність розширює поведінкові патерни, спектр рішень і шляхів досягнення, збагачує мотиваційну сферу (Бондарчук, 2015, с. 43).

**Мета** нашого дослідження полягає у визначенні стану та рівнів особистісної готовності керівника ЗЗСО до системних і ситуаційних змін, спричинених реформуванням освіти в Україні, а також – спроможності керівника школи до активної участі у подальших трансформаціях своїх закладів освіти.

У даній статті феномен психологічної готовності розглядається крізь визначення особистісних характеристик керівника та виявлення домінуючих психологічних чинників, які впливають на процес адаптації до змін. Психологічна готовність допомагає людині успішно виконувати свої обов’язки, правильно використовувати знання, досвід, особистісні якості, зберігати самоконтроль і перебудовувати свій спосіб дій за появою непередбачених перепон.

Опитування респондентів було проведене у жовтні-листопаді 2021 року.

**Методологія.** При організації дослідження нами була використана методика «Особистісна готовність до змін» (PCRS: Personal Change Readiness Survey, 2005), створена А. Ролнік, С. Хезер, М. Голд, К. Хал в адаптації Н. Бажанової, Г. Бардієр (Бажанова, 2005). Опитувальник містить твердження щодо різних аспектів інноваційної діяльності керівника ЗЗСО. Респондентам

було запропоновано оцінити кожне з 35 тверджень анкети цифрою від 1 до 6, де 1 – максимально не відповідає розумінню та сприйняттю респондента, а 6 – максимально відповідає. Ці тридцять п'ять тверджень групуються у сім показників, які ми аналізуємо згідно з методикою дослідження:

- пристрасність – як енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус;
- кмітливість – як уміння знаходити виходи із складних ситуацій, звертатися до нових джерел для вирішення проблем (віддзеркалює когнітивний компонент толерантності до невизначеності);
- оптимізм – як віра в успіх, прагнення фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення;
- сміливість, підприємництво – як прагнення до нового, невідомого, відмова від уже відомого і надійного (вимірює мотиваційний компонент толерантності до невизначеності);
- адаптивність – як уміння міняти свої плани і рішення, змінювати стратегії поведінки, якщо цього вимагає ситуація (відбиває поведінковий і ресурсний компонент толерантності до невизначеності);
- впевненість – як віра у себе, у свої переваги і сили;
- толерантність до невизначеності – як спокійне ставлення до відсутності чітких відповідей; присутність самовладання в ситуаціях, коли невідомий зміст та результат того, що відбувається; не визначені цілі й очікування; справа залишається незавершеною (емоційно-оціночний і діяльнісний компоненти толерантності до невизначеності).

**Результати дослідження.** З метою проведення дослідження нами було дібрано 208 респондентів, керівників закладів загальної середньої освіти (у подальшому – ЗЗСО), з десяти районів міста Києва. До категорії «керівник закладу загальної середньої освіти» ми відносимо як директора, так і заступників директора ЗЗСО. За займаними посадами 80 осіб є директорами

закладів освіти (38,5 %), а інші 128 осіб – заступники директорів шкіл (61,5 %).

Із 208 опитаних 12 осіб – чоловічої статі, що становить 5,8 %, решта – 196 особи жіночої статі, що відповідає 94,2 %. Також ми враховували вік та стаж педагогічної діяльності й управлінської діяльності респондентів.

На початку анкети керівників запитали про їхнє ставлення до інновацій у сфері освіти. Як бачимо із нижченаведеної таблиці, переважна більшість респондентів позитивно ставиться до інновацій.

Таблиця 1.

### Ставлення до інновацій у сфері освіти

| Варіанти відповідей   | К-сть відповідей | %    |
|---|------------------|------|
| Вкрай позитивне. Ви зазвичай в авангарді реформаторів та інноваторів  | 16               | 7,7  |
| Позитивне. Ви любите все нове, але уважно вивчаєте "плюси" та "мінуси" можливих нововведень.  | 170              | 81,7 |
| Скоріш позитивне. Ви підхоплюєте інноваційні перетворення, коли це стає загальним трендом.  | 20               | 9,6  |
| Скоріш негативне. Ви включаєтесь до інноваційних перетворень, коли це зробила більшість вашого оточення.  | 2                | 1    |
| Вкрай негативне. Ви впевнені, що освіта передає кращі зразки суспільної думки та культури в цілому. Тому традиційні засади організації освітнього процесу найбільш відповідають таким завданням освіти. | 0                | 0    |

За результатами опитування спробуємо окреслити «автопортрет» керівника школи, як він бачить самого себе й оцінює свою готовність до змін. Для цього оберемо із запропонованих 35 тверджень ті варіанти відповідей на запитання, які мають очевидну перевагу виставлених оцінок 5-6. Таким чином, ми можемо допустити, що саме по цим твердженням у респондентів склався певний консенсус.

Отже, керівник школи є проактивною особистістю («Важко розслабитися і нічого не робити» – 54,3%); що діє на повну силу («Волю працювати у повну силу» – 86,5%); невтомний і повний енергії (54,8%); здатний впоратися з усіма справами («Впораюсь з усім, з чим маю справу» – 74,5%). Чітко розуміє, що є головним для нього, а що другорядним («Волю йти по головній, а не другорядній дорозі» – 66,8 %). Має схильність до прояву самодисципліни та самоорганізації («Терпіти не можу залишати справи незавершеними» – 87,5%); відрізняється здатністю бачити можливості вирішення проблем («Схильний бачити можливості вирішення проблем» – 66,3%).

Професійну діяльність вибудовує на своїх перевагах як особистості, а не на недоліках («Зосереджуюсь на перевагах, а не на недоліках» – 62%). Сильною своєю стороною вважає уміння долати труднощі, здатність знайти спосіб усунути перепони у життєдіяльності організації («Завжди знайду спосіб усунути те, що не працює в організації» – 84,1%). Готовий підставити плече у вирішенні складних ситуацій та надати допомогу колегам (85,6%).

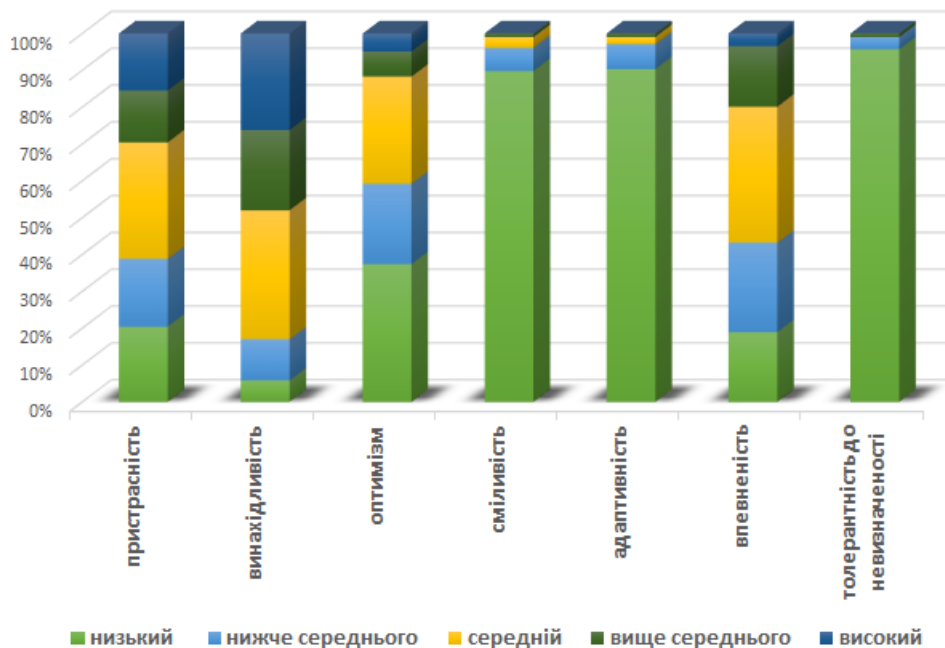
Намагається зменшити рівень невизначеності у справах закладу освіти («Якщо результат справи неясний, намагаюсь прояснити все негайно» – 73,6%); справи вирішувати з позиції раціональності («Мене дратує відсутність ясних і чітких відповідей» – 69,2%).

Але у своїй роботі керівник змушений долати парадокси. З однієї сторони, він хотів би унормованості професійної діяльності («Віддаю перевагу знайомій області діяльності, в якій відчуваю себе комфортно» – 49,6%), а з іншої – здатний на імпровізацію, якщо цього вимагає ситуація («Віддаю перевагу імпровізації в пошуках виходу із ситуації» – 72,1%).

Тепер розглянемо результати опитування за методикою «Особистісна готовність до змін» і проаналізуємо відповіді респондентів за визначеними у методиці показниками.

Перший параметр – пристрасність. При загальній кількості виборів 208 респондентів, відсоткові співвідношення розподілилися наступним чином:

низький рівень продемонстрували 20,4% респондентів, нижче середнього виявився у 18,4% респондентів, середній рівень притаманний 31,6 % респондентам, вище середнього у 14,1%, високий притаманний 15,5% респондентів (див. рис. 1).



**Рисунок 1. Відповіді респондентів, розподілені щодо 7 показників особистої готовності до змін**

Наступний параметр – винахідливість. Наразі, ми бачимо більшу схильність до винахідливості у керівників, що підтверджується наступними цифрами: високий (26,2 %) та вище середнього (21,8 %) рівні винахідливості спостерігаються у 48 % респондентів, що становить більшість. На середньому рівні знаходяться 35 % і 17 % респондентів демонструють низький (5,8%) та нижче середнього (11,2%).

Низький рівень оптимізму за даними опитування обрали 37,4% керівників, нижче середнього – 21,8%, середній рівень обраний 29,1% респондентів, високий рівень та вище середнього обрали 4,9% та 6,8% відповідно.



На наш погляд, такі результати є доволі цікавими, оскільки поряд з високими показниками готовності до інновацій, пристрасністю та винахідливістю, виявляють низький рівень оптимізму. Як зазначають психологи та соціологи (Сміла, 2018; Кремень та ін., 2008), категорія «оптимізму» входить до структури особистісної стресостійкості. Оптимізм розглядається, як риса що водночас є важливим показником соціального здоров'я людини і тому є важливим критерієм особистісної готовності до змін. Можливо, подібна тенденція пов'язана з певною соціальною обачністю керівників шкіл.

Результати за параметром сміливість викликають не менший інтерес ніж ті, що описували попередній параметр. Як ми можемо бачити, низький рівень сміливості притаманний значній більшості опитаних – 89,8%, натомість, середній (2,9%) та вище середнього (1%) обирають всього лише 3,9% респондентів.

Сміливість розглядається авторами методики, як прагнення до нового, невідомого, цей параметр вимірює мотиваційний компонент толерантності до невизначеності. Таким чином, низькі показники сміливості можуть свідчити про викривлену та неконструктивну систему мотивації у роботі керівників закладів освіти, а отже бути стримуючим чинником у прийнятті змін та реалізації нового.

Наступний параметр допомагає визначити рівень адаптивності. Згідно з результатами дослідження – 90,3% респондентів мають низький рівень адаптивності, 6,8% - нижче середнього, 1,9% - середній рівень адаптивності, 1% - вище середнього. Високого рівня не обрав ніхто з опитуваних.

Оскільки адаптивність віддзеркалює поведінковий і ресурсний компоненти толерантності до невизначеності, отримані результати узгоджуються з результатами попереднього показника, адже відсутність конструктивної мотивації так чи інакше позначається на поведінковому рівні. Для підтвердження даної думки можна звернутися до мотиваційної теорії Р. де Чармса, який вбачає первинну мотивацію людини у прагненні відчувати себе

джерелом змін у навколишньому світі, що зміцнює почуття власної компетентності. Важливим висновком цієї теорії є те, що людина, якій властиве сильне почуття самоствердження і яка відчуває свою компетентність у взаємодії із середовищем, є активнішою та гнучкішою. Якщо людина здатна протистояти зовнішнім вимогам, з'являється почуття самостійності та задоволення від діяльності. Якщо ж зовнішні вимоги домінують, людина не може їм протистояти, змушена підкорятися, вона втрачає контроль над своїм життям та стикається зі страхом перед невизначеністю майбутнього (В. Климчук, 2005; В. Кремень, 2007; A. Soler-Dominguez et al, 2017).

Розглянемо результати за параметром впевненість. Переважна більшість опитаних має середній рівень впевненості – 36,9 %, вище середнього – 16,5% та нижче середнього – 24,3%, низький рівень впевненості спостерігається у 18,9% респондентів, високі показники виявились лише у 3,4% респондентів.

Останній параметр методики – толерантність до невизначеності. Результати демонструють абсолютну перевагу у респондентів низького рівня толерантності до невизначеності – 95,7%; рівень нижче середнього спостерігається у 3,3% респондентів; і тільки у 1% респондентів рівень толерантності до невизначеності вище за середній.

Таким чином, респонденти продемонстрували перевагу середнього рівня за такими показниками, як «пристрасність», «винахідливість», «впевненість». Обнадійливий результат для професійної діяльності має лише «винахідливість» керівника школи. Такий показник, як оптимізм можна визначити як недостатній для запровадження змін у закладах освіти. Але що дійсно є загрозливим для проведення реформ освіти, так це низькі рівні за показниками «сміливість», «адаптивність», «толерантність до невизначеності».

Наступним етапом обробки результатів опитування стало дослідження залежності між змінними діагностичних складових. Узагальнені дані кореляційних зв'язків між показниками наводимо у таблиці 2 (в таблицю

увійшли тільки значимі кореляції; кореляція значима на рівні 0,05 (2-сторон.); кореляція значима за умови, що  $p < 0,01$  (2-сторон.).

Таблиця 2.

**Коефіцієнт кореляції Пірсона між змінними діагностичних складових**

| <b>Досліджувані параметри</b>   | ставлення до інновацій | пристрасність | винахідливість | оптимізм | сміливість | адаптивність | впевненість |
|---------------------------------|------------------------|---------------|----------------|----------|------------|--------------|-------------|
| Пристрасність                   | 0,328                  |               |                |          |            |              |             |
| Винахідливість                  | 0,325                  | 0,581         |                |          |            |              |             |
| Сміливість                      |                        | -0,239        |                | 0,406    |            |              |             |
| Адаптивність                    |                        |               |                | 0,461    | 0,567      |              |             |
| Впевненість                     | 0,313                  | 0,400         | 0,519          |          | -0,212     | -0,216       |             |
| Толерантність до невизначеності |                        | -0,280        | -0,191         | 0,340    | 0,453      | 0,346        | -0,213      |

Як видно з результатів, представлених у таблиці, значимі кореляції спостерігаються між показниками: ставлення до інновацій та пристрасність (0,328), винахідливість (0,325), впевненість (0,313) – ці зв'язки свідчать про те, що респонденти з позитивним ставленням до інновацій, мають високий рівень пристрасності, винахідливості та впевненості.

З іншого боку, ми спостерігаємо негативну кореляцію між показниками: пристрасність та сміливість (-0,239), пристрасність та толерантність до невизначеності (-0,280), з чого можна зробити висновок, що чим більша пристрасність (високий життєвий тонус, емоційність), тим менша готовність до змін і навпаки. Напевно, є сенс говорити про необхідність налаштування коректної емоційної саморегуляції, оскільки високі показники життєвої енергії не спрямовуються на опанування непередбачуваних обставин та адаптації в цих обставинах, а скоріше спрямовуються на контроль. На користь цього припущення свідчать зв'язки між показниками винахідливість – толерантність

до невизначеності (-0,191), впевненість – толерантність до невизначеності (-0,213), впевненість – сміливість (-0,212), впевненість – адаптивність (-0,216). Ці кореляції є негативними і також вказують на високий рівень контролю, який практикується у професійній діяльності керівниками ЗЗСО.

На нашу думку, ми маємо і так звані «ресурсні зв'язки» як привід для суспільного оптимізму. Ми їх окреслили таким чином через те, що не зважаючи на низькі рівні особистісної готовності до змін, що були продемонстровані вище, наші респонденти можуть розвивати свій особистісний потенціал за рахунок підвищення наступних якостей: оптимізм – сміливість (0,406), адаптивність – оптимізм (0,461), оптимізм – толерантність до невизначеності (0,340), сміливість – адаптивність (0,567), сміливість – толерантність до невизначеності (0,453), адаптивність – толерантність до невизначеності (0,346). Тобто, оптимістичні налаштування керівників, на котрі можна впливати через низку педагогічно-психологічних заходів, сприятимуть підвищенню їх загального рівня сміливості, адаптивності, толерантності до невизначеності. До аналогічних позитивних змін може призвести цілеспрямований розвиток адаптивності керівників.

**Висновки.** Особистісна готовність керівника школи до змін є важливим чинником, що обумовлює будь-яку цілеспрямовану діяльність та розглядається як невід'ємний компонент його загальної професійної готовності. Результати дослідження виявили протиріччя між високою самооцінкою респондентів щодо свого ставлення до змін і запровадження інновацій в освіті та низькими рівнями таких показників, як «сміливість», «адаптивність», «толерантність до невизначеності», необхідними для ефективної трансформації шкіл та реалізації реформ в Україні.

Більшість респондентів продемонстрували середній рівень за параметрами «пристрасність», «винахідливість» і «впевненість». Параметр «оптимізм» позначається низьким і середнім рівнем. Низькі показники за параметром «сміливість» можуть свідчити про викривлену та

неконструктивну систему мотивації в роботі керівника ЗЗСО, а отже бути стримуючим чинником у прийнятті змін та реалізації нового.

Методи математичної статистики надали нам розуміння взаємозалежності досліджуваних параметрів. Так, чим більш підприємливий і сміливий керівник, тим він більш оптимістичний, але при цьому залишається менш пристраснішим до змін. Чим більш керівник толерантний до невизначеності, тим він менш пристрасніший у своїх діях. Керівники, які більш винахідливі, мають більшу пристрасність, і зв'язок цих показників більш тісний. Але чим сміливіша людина, тим вона менш пристрасніша в особистій готовності до змін. Чим більш адаптивна людина до змін, тим вона більш оптимістична та сміливіша і підприємлива. Чим впевненіший в собі керівник, тим він менш сміливий і менш адаптивний.

Виявлені закономірності слід враховувати під час розробки навчальних програм з підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО. Переконані, що цілеспрямована освітня діяльність сприятиме підвищенню оптимізму керівників та розвитку їх адаптивності до змін, опосередковано впливатиме на загальний розвиток психологічної готовності до змін та більш позитивне ставлення до інновацій.

Отримані нами результати виявили ряд запитань та певних протиріч. **Перспективою подальшого дослідження** може стати вивчення причин низьких показників певних складових особистісної готовності керівників шкіл до змін.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

Бажанова Н. А. Личностная готовность к переменам в контексте исследования феномена «ожидания». Перевод и апробация опросника «Personal change-readiness survey». *Acta eruditorum: научные доклады и сообщения* (Приложение к журналу «Вестник РХГА», Т. 2). 2005. С. 169–178.

- Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 33–42.
- Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. № 11. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-11-9>
- Волинчук О. А. Формування психологічної готовності до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2009. № 6 (8). С. 269–277.
- Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности: монографія. Минск: Издательство Белорусского университета, 1976. 176 с.
- Занюк С. Психологія мотивації. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
- Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
- Климчук В. Тренинг внутренней мотивации: монографія. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 76 с.
- Колесніченко О. С. Сучасний стан розроблення проблеми психологічної готовності до професійної діяльності. *Психологічна готовність військовослужбовців Національної гвардії України до службово-бойової діяльності поза межами пункту постійної дислокації*: монографія. Харків: Національна академія Національної гвардії України, 2016. С. 8–21.
- Королюк С. В., Гавриш Р. Л., Водолазська Т. В.. Освітній менеджмент: розвиток компетентності керівника школи в умовах змін. *Постметодика*. 2012. № 5. С. 42–51.
- Кремень В. Інноваційна людина: Україна на шляху європейської інтеграції. Київ: Агора, 2007. С. 5–9.
- Максименко С. Д. Фахівця потрібно моделювати: наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності. *Рідна школа*. 1994. № 3–4. С. 68–72.

- Міляєва В. Р., Бреус Ю. В. Особистісна готовність керівника закладу середньої освіти до діяльності в умовах освітніх трансформацій в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2016. № 3.
- Моначин І. Л., Попик Т. В. Сутність поняття психологічної готовності до діяльності. *Матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*, м. Тернопіль, 17–18 листопада 2016 р. С. 51–52.
- Петрунько О. В., Рафіков О. Р. Соціальний оптимізм як психологічний механізм ціннісної взаємодії з референтним оточенням. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. VI: Психологія обдарованості*. 2016. Випуск 12. С. 169–178.
- Селигман М. Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. Москва: София, 2006. 368 с.
- Сміла Н. В. Особливості психологічної готовності майбутнього лікаря до професійної діяльності : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка, 2018. 238 с.
- Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: монографія / за ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2008. 472 с.
- Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Санкт-Петербург: Смысл, 2003. 864 с.
- Чудакова В. П. Управлінська компетентність керівників з формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах освітнього середовища профільної школи. *Управління школою*. 2012. № 19–21. С. 10–20.
- Maddi S. R., Khoshaba D. M. Hardiness and Mental Health. *Journal of Personality Assessment*. 1994. № 63 (2). P 265–274. DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6302\\_6](http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6302_6)
- Semenets-Orlova I., Klochko A., Nestulya S., Mykhailych O., Omelyanenko V. Readiness of the education manager to provide the organizational development

of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17 (3). DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.11)

Soler-Dominguez A., Ramos-Mezquita J., Chova L. G., Martinez A. L., Torres I. C. Connecting academia with business management: insights from the entrepreneurship competence-based approach. *Inted2017: 11th International Technology, Education And Development Conference*. 2017. P. 2729–2732. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000413668602111> (дата звернення 25.01.2022).

## REFERENCES

- Bazhanova, N. A. (2005). Lichnostnaya gotovnost k peremenam v kontekste issledovaniya fenomena «ozhidaniya». Perevod i aprobaciya oprosnika «Personal change-readiness survey» [Lichnostnaya gotovnost k peremenam v kontekste issledovaniya fenomena «ozhidaniya». Perevod i aprobaciya oprosnika «Personal change-readiness survey»]. *Acta eruditorum: nauchnye doklady i soobsheniya (Prilozhenie k zhurnalu «Vestnik RHGA», Vol. 2)*, 169–178.
- Bondarchuk, O. I. (2015). Model psihologichnoyi pidgotovki kerivnikov osvitnih organizacij do diyalnosti v umovah zmin [The model of psychological training of heads of educational organizations to work in the terms of change]. *Organizational psychology. Economic psychology*, 1, 33–42.
- Brynza, I., Budiianskyi, M. (2016). Gotovnist do zmin yak resurs podolannya psihologichnoyi krizi [Readiness for changes as resource for overcoming psychological crisis]. *Science and Education*, 11, 43–48. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-11-9>
- Volinchuk, O. A. (2009). Formuvannya psihologichnoyi gotovnosti do upravlinskoyi diyalnosti pid chas navchannya u VNZ [Formation of



psychological readiness for managerial activity while studying at university]. *Aktualni problemi navchannya ta vihovannya lyudej z osoblivimi potrebami*, 6 (8), 269–277.

Dyachenko, M. I., Kandybovich, L. A. (1976). *Psichologicheskie problemy gotovnosti k deyatelnosti: monografiya [Psychological problems of readiness for activity: monograph]*. Izdatelstvo Belorusskogo universiteta.

Zanyuk, S. (2002). *Psihologiya motivatsii [Psychology of motivation]*. Libid.

Karamushka, L. M. (2003). *Psihologiya upravlinnya [Psychology of management]*. Milenium.

Klimchuk, V. (2005). *Trening vnutrennei motivacii: monografiya [Internal motivation training: monograph]*. Rech.

Kolesnichenko, O. S. (2016). Suchasniĭ stan rozroblennya problemi psihologichnoĭ gotovnosti do profesiĭnoĭ diyalnosti [The current state of development of the problem of psychological readiness for professional activity]. In *Psihologichna gotovnist viĭskovosluzhbovciv Nacionalnoi gvardii Ukraini do sluzhbovo-boĭovoĭ diyalnosti poza mezhami punktu postiĭnoĭ dislokacii: monografiya* (pp. 8–21). Nacionalna akademiya Nacionalnoyi gvardii Ukraini.

Korolyuk, S. V., Gavrish, R. L., Vodolazska, T. V. (2012). Osvitnij menedzhment: rozvitok kompetentnosti kerivnika shkoli v umovah zmin [Education management: development of school leader competence under conditions of changes]. *Postmetodika*, 5, 42–51.

Kremen, V. (2007). *Innovaciyna lyudina: Ukrainina na shlyahu yevropeiiskoiĭ integratsiii [Innovative human: Ukraine on the path of European integration]* (pp. 5–9). Agora.

Maksimenko, S. D. (1994). Fahivcyia potribno modelyuvati: naukovi osnovi gotovnosti vipusknika pedvuzu do pedagogichnoĭ diyalnosti [The specialist

needs to be modeled: scientific bases of readiness of the graduate of pedagogical high school for pedagogical activity]. *Ridna shkola*, 3–4, 68–72.

Miliaieva, V., Breus, Y. (2016). Personal readiness of the head of a secondary education institution to work in the conditions of educational transformations in Ukraine [Manager of secondary education institutions' personal readiness for activities in conditions of educational transformations in Ukraine]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 3.

Monachyn, I. L., Popyk, T. V. Sutnist ponyattya psihologichnoï gotovnosti do diyalnosti [Psychological willingness to the activity]. *Materiali V Mizhnarodnoï naukovo-tehnichnoï konferencii molodih uchenih ta studentiv «Aktualni zadachi suchasnih tehnologiï», m. Ternopil, 17–18 listopada 2016 p.*, 51–52.

Petrunko, O. V., Rafikov, A. R. (2016). Socialniï optimizm yak psihologichniï mehanizm cinnisnoï vzayemodii z referentnim otchennyam [Social optimism as a psychological mechanism of value's communication with the referent social setting]. *Actual Problems of Psychology*, 6 (12), 169–178.

Seligman, M. (2006). *Novaya pozitivnaya psihologiya: Nauchnyï vzglyad na schaste i smysl zhizni [New positive psychology: A scientific view of happiness and the meaning of life]*. Sofiia.

Smila, N. V. (2018). *Osoblivosti psihologichnoyi gotovnosti majbutnogo likarya do profesijnoyi diyalnosti [Specific traits of psychological readiness of future doctor for professional activities]: Candidate's thesis: 19.00.07. G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAPS of Ukraine.*

Kremen, V. G. (Ed.) (2008). *Fenomen innovacij: osvita, suspilstvo, kultura: monografiya [The phenomenon of innovation: education, society, culture]*. Pedagogichna dumka.

Heckhausen, H. (2003). *Motivaciya i deyatelnost [Motivation and activity]*. Smysl.

Chudakova, V. P. (2012). Upravlinska kompetentnist kerivnikiv z formuvannya gotovnosti pedagogiv do innovaciinoii diyalnosti v umovah osvitnogo seredovisha profilnoi shkoli. *Upravlinnya shkolyu*. № 19–21. С. 10–20.

Maddi, S. R., Khoshaba, D. M. (1994). Hardiness and Mental Health. *Journal of Personality Assessment*, 63 (2), 265–274.  
[http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6302\\_6](http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6302_6)

Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Nestulya, S., Mykhailych, O., Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17 (3).  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.11)

Soler-Dominguez, A., Ramos-Mezquita, J., Chova, L. G., Martinez, A. L., Torres, I. C. (2017). Connecting academia with business management: insights from the entrepreneurship competence-based approach. *Inted2017: 11th International Technology, Education And Development Conference*, 2729–2732. URL:  
<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000413668602111>

**LYNOV KOSTIANTYN**, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine. [k.lynov@kubg.edu.ua](mailto:k.lynov@kubg.edu.ua)

**SABOL DIANA**, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine [d.sabol@kubg.edu.ua](mailto:d.sabol@kubg.edu.ua)

**KOTSIUBA HANNA**, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine [h.kotsiuba@kubg.edu.ua](mailto:h.kotsiuba@kubg.edu.ua)

**MERZLIAKOVA OLENA**, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine. [o.merzliakova@kubg.edu.ua](mailto:o.merzliakova@kubg.edu.ua)

**PERSONAL READINESS TO CHANGE OF THE MANAGERS OF  
INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN KYIV:  
RESULTS OF ANALYTICAL RESEARCH**

*The article presents the results of an analytical research of personal readiness for change of the administrators (principals and their assistants) of Institutions of general secondary education, conducted by the Chair of Educational Leadership of Borys Grinchenko Kyiv University in October-November 2021. In organizing the research we used the method of "Personal Change Readiness Survey", created by A. Rolnik, S. Heather, M. Gold, K. Hall in the adaptation of N. Bazhanova, G. Bardier. The phenomenon of psychological readiness for changes is considered. This phenomenon was studied through the research of personal characteristics of the administrators of the schools and the identification of dominant psychological factors that affect the process of their adaptation to change. Respondents demonstrated a medium-level of advantage in such indicators as "passion", "ingenuity", "confidence". The indicator of "optimism" was defined as insufficient to implement changes in educational institutions. Also, the slow pace of education reforms can be explained by the low level of indicators "courage", "adaptability", "tolerance for uncertainty". The results of the research revealed also contradictions between the high self-esteem of respondents regarding their attitude to change and towards the introduction of innovations in general secondary education, and low levels of such components of personal readiness of school managers for change as "courage", "adaptability", "tolerance for uncertainty". These factors are especially important for the effective transformation of schools and for the implementation of reforms in Ukraine. Low indicators may indicate a distorted and unconstructive system of motivation in the work of the administrators of the institutions of general education and, therefore, be a deterrent in making changes and implementing new ones.*

**Keywords:** *manager of institution of general secondary education; personal change-readiness; tolerance for ambiguity; innovative activities.*

Стаття надійшла до редакції: 7.01.2022.

Стаття прийнята до друку 04.04.2022