

М. В. Москальов,

викладач кафедри загальної, вікової та педагогічної психології
Київського університету імені Бориса Грінченка,
кандидат психологічних наук

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті розглядається дуже важлива проблема сучасності — зміни в освітніх організаціях. Автор піднімає питання дослідження психологічних особливостей управління змінами в освітній організації. Звертається увага на те, що носіями цих змін мають бути практичні психологи освітніх навчальних закладів. Тому основним завданням статті є вивчення психологічних особливостей підготовки майбутніх практичних психологів до управління змінами в освітніх організаціях.

Ключові слова: стратегічні зміни, інноваційні зміни, структурно-процесуальні зміни, особистісні зміни, зміни в організації, управління змінами, психологічна підготовка.

Докорінні зміни в соціально-економічному та культурному розвитку держави потребують підготовки практичних психологів для закладів освіти нової генерації. Реалізація цього стратегічного завдання зумовлена також глибинними змінами в системі й структурі вищої освіти та необхідністю інтеграції національної освіти в європейський та світовий освітній простір. Це вимагає подальшого вдосконалення та розвитку проблеми підготовки фахівців психологічного спрямування. Проблема психологічної підготовки майбутніх практичних психологів до управління змінами в організації спеціально ще не вивчалася, проте окремі аспекти психології управління змінами знайшли відображення в працях зарубіжних (Д. Веттен, Р. Велтон, Р. Дафт, Дж. Шермерорн, К. Фрайлінгер та ін.), російських (В. Ф. Агеєв, Г. М. Андреева, О. Л. Журавльов та ін.) та українських (О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, П. В. Лушин, М. В. Москальов, Л. Е. Орбан-Лембрик, О. А. Філь, Н. М. Хміль та ін.) учених. На основі цих досліджень можна зробити висновок про те, що розвиток психологічної готовності до змін є важливою складовою професійної підготовки майбутніх практичних психологів.

Мета дослідження: визначити основні підходи щодо сутності змін в освітніх організаціях, психологічні особливості управління змінами в освітніх організаціях, роль практичних психологів освітніх організацій в управлінні змінами в організації.

Розглянемо, насамперед, сутність змін в організації та основні підходи щодо визначення даного феномену, наявні в психолого-педагогічній літературі. Зазначимо, що у зарубіжній та вітчизняній літературі наголошується, що проблема змін в організації є однією із найважливіших психологічних проблем [7, 3—11].

На думку М. Тевене, протягом останнього десятиріччя зміни є головною проблемою досліджень, як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Зазначаючи, що під змінами мається на увазі загалом усе: товари, технології, структури, компетентність, ставлення до підприємства, автор наголошує, що все знаходиться під імперативом мутацій, які треба спрямовувати в певному напрямку, підпорядковувати та контролювати [12, 123].

Підкреслюється, що постійний розвиток організації можливий лише в системі адекватних і своєчасних змін [2, 5—8].

Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн зазначають, що зміни для організації стають звичним явищем, лише слід урахувати їхнє походження [13, 636].

Про значущість дослідження проблеми змін в організації, зокрема її психологічних аспектів, свідчить той факт, що в зарубіжній психології сформувався окремий напрямок досліджень, відомий під назвою «управління змінами» (Change Management), «управління змінами та розвиток» (Change Management and Development). Протягом останніх років цей напрямок також одержав достатню розробленість і в українській психологічній науці [5, 18—24].

На основі аналізу зарубіжної та вітчизняної літератури нами виділено основні підходи до вивчення сутності змін в організації: стратегічний, інноваційний, структурно-процесуальний, особистісний.

Разом з тим слід зазначити, що серед даних досліджень відсутні роботи, які стосуються підготовки майбутніх практичних психологів до управління змінами в організації. Тому, одним із завдань саме вищої школи має бути, на наш погляд, акцент на психологічній підготовці майбутніх практичних психологів до управління змінами в освітній організації. Адже отримані під час такої підготовки професійні знання, вміння й навички особистості допоможуть практичним психологам самим швидко адаптуватися до змін в освітній організації, забезпечити адаптацію усіх учасників навчально-виховного процесу до швидкого й ефективного виконання необхідних завдань.

Проведений нами аналіз основних напрямків досліджень щодо розуміння сутності змін в організації дає можливість зробити кілька теоретичних узагальнень, важливих, на нашу думку, для теоретичного осмислення проблеми, яка досліджується. По-перше, зміни в організації — це певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища і можуть мати як позитивний, так і негативний характер; по-друге, в рамках кожного із даних напрямків досліджень акцент робиться на тих чи інших аспектах змін в організації, які є суттєвими для вирішення конкретних наукових або прикладних завдань («стратегічні зміни», «інноваційні зміни», «структурно-процесуальні зміни», «особистісні зміни»); по-третє, виконання нашого дослідження доцільно здійснювати в рамках особистісного підходу, який зорієнтовано, зокрема, на врахування ролі певних особистісних характеристик менеджерів, які є суттєвими для ефективного здійснення управління змінами в організації; по-четверте, теоретичні положення та результати емпіричних досліджень, які представлено в рамках інших підходів, теж є достатньо суттєвими для нашого дослідження. Тобто, можна казати про те, що особистісний підхід у рамках нашого дослідження є основним (базовим), а стратегічний, інноваційний та структурно-процесуальний підходи є додатковими.

Щодо змісту управління змінами в організації та його психологічних аспектів, то зазначимо, передусім, що управління змінами в організації становить важливий напрямок управлінської діяльності практичних психологів сучасних освітніх організацій. У процесі управління змінами слід, насамперед, враховувати, як зазначають автори, позитивні та негативні аспекти змін [5, 18–24].

До *негативних аспектів управління змінами* в організаціях (можливих ризиків) відноситься те, що зміни: дестабілізують наявні системи; руйнують наявні структури й традиції; реорганізують організацію; викликають страх і невпевненість у персоналу; зумовлюють: необхідність кількісної концентрації персоналу на трудовій діяльності; необхідність якісної концентрації персоналу на вимогах щодо роботи; виникнення тиску часу й термінів, в межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводять до виникнення бар'єрів у комунікаціях та співробітництві персоналу; виникнення у персоналу страху втратити роботу; спричиняють скорочення персоналу та ін. [6, 172–178].

У той же час зміни характеризуються низкою *позитивних аспектів* (можливостей), оскільки вони сприяють: розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується; підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулюють навчання персоналу протягом усього життя; надають персоналу більше можливостей для прийняття рішень та здійснення дій; сприяють зростанню самовідповідальності персоналу; ускладнюють або модернізують сфери його активності; створюють більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулюють розвиток самоуправління робочим часом (з боку персоналу); сприяють особистісному розвитку персоналу та ін. [4, 8–15].

Л. М. Карамушка, М. В. Москальов, О. А. Філь наголошують, що потенційно кожен працівник з-поміж позитивних можливостей уведення змін в організації може виділити одну або кілька можливостей для себе, які сприймаються лише в негативному аспекті [7]. Тому одним із важливих завдань управління змінами є сприяння усвідомленню практичними психологами освітнього закладу тих можливостей, які несуть зміни, не лише для організації загалом, але й для професійного та особистісного розвитку особистості, задоволення значущих для них потреб.

Також слід враховувати, що процес управління змінами має досить складну структуру й містить кілька основних етапів та організаційно-психологічних умов. Так, досліджуючи дану проблему, американський науковець Л. І. Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами [11, 579]. Ця модель складається з шести основних етапів: 1 етап — тиск і спонукання; 2 етап — посередництво і переорієнтація уваги; 3 етап — діагностика та усвідомлення — визначає справжні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючої ситуації; 4 етап — пошук нового рішення — вибір стратегії зміни ситуації; 5 етап — експеримент і виявлення; 6 етап — підкріплення і згода — мотивує людей до прийняття змін, нововведень, завдяки заохоченню, кар'єрному зростанню, підвищенню оплати праці тощо.

Л. М. Карамушкою виокремлено основні умови та етапи успішного управління змінами в системі середньої освіти, котрі належать до трьох основних рівнів [8, 406-417]: а) макрорівня (суспільство загалом); б) мезорівня (конкретної освітньої організації); в) мікрорівня (конкретної особистості). Щодо організаційно-психологічних умов введення змін, яких потрібно дотримуватися на *макрорівні*, було виокремлено такі основні умови: а) підготовка суспільства до введення змін в освіті та забезпечення чіткої взаємодії всіх учасників введення змін; б) необхідність уведення змін професіоналами. На *мезорівні* (рівні освітньої організації) було виділено такі основні етапи управління змінами: 1-й етап — здійснення аналізу діяльності освітньої організації та чітке визначення мети; 2-й етап — вироблення концепції введення змін, що ґрунтується на наукових підходах та практичному досвіді школи; 3-й етап — формування позитивної мотивації до введення змін; 4-й етап — експериментальна апробація змін; здійснення моніторингу та надання інформації про результати введення змін; 5-й етап — подальше поступове впровадження змін з орієнтацією на конкретний результат. І до основних організаційно-психологічних умов управління змінами, які сприяють успішному введенню змін на *мезо-* та *макрорівні*, належать такі: забезпечення психологічної підготовки, згуртованості учасників введення змін; створення необхідних організаційних умов (чіткий розподіл обов'язків; розстановка кадрів; створення умов праці; визначення

форм роботи тощо); створення методичних умов (розробка необхідних навчальних програм, посібників тощо); психологічне забезпечення змін (надання психологічних консультацій; проведення тренінгів); розробка та впровадження системи стимулювання учасників введення змін; орієнтація на конкретний позитивний результат і конкретні часові параметри тощо.

На основі аналізу сутності управління змінами в організації можна зробити низку важливих теоретичних узагальнень: по-перше, управління змінами в організації становить один із важливих напрямків управлінської діяльності практичних психологів, який полягає в здатності визначати перспективно-інноваційні напрямки діяльності організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу організації; по-друге, в процесі управління змінами в організації слід враховувати як негативні аспекти змін (ризики), так і позитивні аспекти змін (можливості) і створювати в організації максимальні умови для реалізації позитивних аспектів змін (можливостей), як для організації загалом, так і для кожного працівника: по-третє, для успішного управління змінами в організації слід дотримуватися спеціального алгоритму змін, що передбачає впровадження певних етапів та організаційно-психологічних умов; по-четверте, центральною психологічною проблемою в управлінні змінами в організації є проблема профілактики та подолання опору персоналу змінам в організації.

Переходячи до аналізу ролі практичних психологів освітніх організацій в управлінні змінами, слід, насамперед, зазначити, що важливу роль в управлінні змінами в організації відіграють агенти змін. Як зазначається в літературі, *агенти змін* — це люди або групи людей, які беруть на себе відповідальність за зміну моделі поведінки інших людей чи соціальної системи [14, 699]. До агентів змін в освітній організації, як правило, належать: керівники організацій, практичні психологи, прогресивно налаштовані працівники та ін. [9, 3–7].

Натомість, варто звернути увагу на участь практичних психологів у роботі управлінських команд освітніх організацій. Дослідження, які проводились співробітниками лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка під керівництвом Л. М. Карамушки, надали можливість визначити *«управлінський статус»* керівників районних (міських) центрів психологічних служб і керівників психологічних служб закладів освіти (практичні психологи закладів освіти). Тільки половина керівників районних (міських) центрів психологічних служб (53,0 %) вказали, що вони залучаються до визначення *«ключових»* питань функціонування та розвитку освітніх організацій у районі (місті). Решта ж опитаних *«виконують пасивну роль у розв'язанні цих питань»* [8, 363].

Практичні психологи конкретних освітніх навчальних закладів ще менше усвідомлюють себе у статусі *«управлінської команди»*. Тільки третина досліджуваних (35,0 %) відповіли, що вони належать до *«управлінської команди»* навчального закладу, відповіді решти — *«важко відповісти»* (36,0 %) та *«не належать»* (29,0 %). Дослідники пояснюють це тим, що практичні психологи мають в освітній організації, з одного боку, нижчий статус, з іншого — більшу залежність [8, 3–7]. І саме висновок, який роблять дослідники про те, що практичні психологи мають невисокий *«управлінський статус»*, не завжди беруть участь у визначенні стратегій і тактик діяльності цих організацій і в період змін, змушує наголошувати на необхідності підготовки практичних психологів до управління змінами в організації.

Роль практичних психологів організацій як агентів змін зумовлена тією центральною роллю, яку вони відіграють в організації.

Виявлено кілька психологічних проблем, які існують у діяльності практичних психологів у процесі управління змінами, зокрема в освітніх організаціях: неадекватність змін; відірваність змісту перетворень (теорії) від практики навчально-виховного процесу; безальтернативність змін; віддаленість результатів змін та ін. [4, 8–15].

З'ясовано, що ефективність управління змінами в організації значною мірою залежить від психологічних особливостей причетності практичних психологів до управлінської діяльності: довіри між практичними психологами і учасниками навчально-виховного процесу; покращення обміну інформацією між практичними психологами та учасниками навчально-виховного процесу; сприяння розвитку психологічної культури; забезпечення соціальної підтримки тощо.

Особливий акцент зроблено на недостатньому рівні психологічної підготовки більшості майбутніх психологів освітніх організацій до ефективного управління змінами та необхідності запровадження у навчальний процес спеціальних тренінгових програм, які можуть сприяти вирішенню цих завдань [8].

Що ж стосується психологічної підготовки майбутніх психологів до управління змінами, то, як уже зазначалось раніше, вона не була предметом спеціального аналізу.

На основі проведеного аналізу літератури можна зробити кілька суттєвих теоретичних узагальнень. По-перше, важливим напрямком управлінської діяльності в сучасних організаціях є управління змінами. По-друге, традиційні управлінські функції (планування, організація та контроль) та власне психологічні функції (мотивація, прийняття управлінського рішення, вплив та спілкування) [3] специфічно проявляються у процесі управління змінами. По-третє, для забезпечення ефективної управлінської діяльності менеджерів організацій щодо управління змінами має проводитися їхня спеціальна психологічна підготовка, насамперед у вищих навчальних закладах. По-четверте, зміст такої підготовки має бути спрямовано, в першу чергу, на формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

ДЖЕРЕЛА

1. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Пейтон Роберт, Бодди; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ., С. Ю. Каптуревский]. — СПб. : Питер, 1999. — 809 с.
2. Боровикова Н. Нововведения в организации : предупрежден — значит, защищен / Н. Боровикова, Г. Парина // Персонал-Микс. — 2004. — № 2. — С. 5—8.
3. Карамушка Л. М. Аналіз інноваційних підходів до професійної підготовки менеджерів освіти (на матеріалі діяльності Нідерландської школи освітнього менеджменту (N80) / Л. М. Карамушка // Психологія у XXI столітті : перспективи розвитку : матер. VI Костюківських читань, 28—29 січ. 2003 р. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2003. — Т. 2. — С. 248—254.
4. Карамушка Л. М. Особливості діяльності команд по введенню змін в освітніх організаціях (на матеріалі системи середньої освіти) / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2007. — Ч. 19. — С. 8—15.
5. Карамушка Л. М. Психологічні особливості процесів змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організація та зміст діяльності наукових лабораторій інституту : наук.-метод. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар, О. О. Дем'яненко. — Біла Церква, 2007. — Вип. 3 — С. 18—24.
6. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Олійник (голов. ред.) [та ін.]. — К., 2007. — Вип. 4. — С. 172—178.
7. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2006. — Вип. 17. — С. 3—11.
8. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. — К. : 2004. — 424 с.
9. Карамушка Л. М. Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К., 2007. — Ч. 19. — С. 3—7.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — К. : Академвидав, 2003. — 567 с.
11. Осовська Г. В. Основы менеджмента : навч. посіб. / Г. В. Осовська, В. Копитова. — К. : Кондор, 2005. — 579 с.
12. Тевене М. Культура предприятия / Морис Тевене; [пер. с франц.; под. ред. А. Спивака. 3-е изд.]. — СПб. : ИД «Нева», 2003. — 123 с. — (Школа бизнеса).
13. Шермерорн Дж. Организационное поведение : учеб. для слушателей по программе «Мастер делового администрирования» / Джон Шермерорн, Джон Хант, Ричард Осборн; [пер. с англ.; под ред. Е. Г. Молл]. — СПб. : Питер, 2004. — 636 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. — 2-е вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. — К. : Київ. нац. економ. ун-т, 2004. — 699 с.

В статье рассматривается очень важная проблема современности — изменения в образовательных организациях. Автор поднимает вопрос исследования психологических особенностей управления изменениями в образовательной организации. Обращается внимание на то, что носителями этих изменений должны быть практические психологи образовательных учебных заведений. Поэтому основной задачей статьи является изучение психологических особенностей подготовки будущих практических психологов к управлению изменениями в образовательных организациях.

Ключевые слова: стратегические изменения, инновационные изменения, структурно-процессуальные изменения, личностные изменения, изменения в организации, управление изменениями, психологическая подготовка.

In article very important problem of the present — changes in the educational organizations is considered. The author lifts a question of research of psychological features of management of changes in the educational organization. That carriers of these changes should be practical psychologists of educational educational institutions is paid attention. Therefore the basic to problems of article studying psychological features of preparation of the future practical psychologists to management of changes in the educational organizations are.

Key words: strategic changes, innovative changes, structural-remedial changes, personal changes, changes in the organizations, management of changes, psychological preparation.