

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

В статті розглядається дуже важлива проблема підготовки педагогічних працівників до змін в освітніх організаціях. Звертається увага на те, що носіями цих змін мають бути педагогічні працівники освітніх організацій. Тому основним завданням статті є вивчення специфіки підготовки педагогічних працівників до управління змінами в освітніх організаціях.

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

В статье рассматривается очень важная проблема подготовки педагогических работников к изменениям в образовательных организациях. Обращается внимание на то, что носителями этих изменений должны быть педагогические работники образовательных организаций. Поэтому основной задачей статьи являются изучения специфики подготовки педагогических работников 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 preparation of pedagogical workers to changes in the educational organizations is considered. That carriers of these changes should be pedagogical workers of the educational organizations is paid attention. Therefore the basic to problems of article studying specificity of preparation of pedagogical workers 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.

Докорінні зміни в соціально-економічному та культурному розвитку держави потребують підготовки педагогічних працівників освітньої сфери. 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 педагогічного спрямування. Проблема психологічної підготовки педагогічних працівників 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. Андрєєва, 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 та ін.) учених. На основі цих досліджень можна зробити висновок, що розвиток психологічної готовності до змін є важливою складовою професійної підготовки педагогічних працівників освітніх організацій.

Мета дослідження: визначити специфіку основних психологічних особливостей підготовки педагогічних працівників до управління змінами в освітніх організаціях.

Розглянемо, насамперед, сутність змін в організації та основні підходи до 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 [4, 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. Підкреслюється, що постійний розвиток організації можливий лише в системі адекватних і своєчасних змін [5].

Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн зазначають, що зміни для організації стають звичним явищем, лише слід врахувати їхнє походження [5].

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 знайшов достатню розробленість і в українській психологічній науці [2, 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 педагогічних працівників освітніх організацій 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 їм 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 які 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 в 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 педагогічних працівників сучасних освітніх організацій.

У процесі управління змінами слід, насамперед, враховувати, як зазначають автори, позитивні та негативні аспекти змін [2, 18–24].

Так, 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 та невпевненість у персоналу; обумовлюють необхідність кількісної концентрації персоналу на трудовій діяльності; обумовлюють необхідність якісної концентрації персоналу на вимогах до роботи; обумовлюють виникнення тиску часу та термінів, в межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводять до виникнення бар'єрів у комунікаціях та

співробітництві персоналу; обумовлюють виникнення у персоналу страху втратити роботу; спричиняють скорочення персоналу та ін. [3, с. 172–178].

В той же час, зміни характеризуються рядом 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 росту самовідповідальності персоналу; ускладнюють або модернізують сфери активності персоналу; створюють більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулюють розвиток самоуправління робочим часом (з боку персоналу); сприяють особистісному розвитку персоналу та ін. [1, 8–15].

Так, Л.М. Карамушка, М.В. Москальов, О.А. Філь наголошують, що потенційно кожен працівник з-поміж позитивних можливостей введення змін в організації може виділити одну або кілька можливостей для себе, які він зміни сприймаються лише в негативному аспекті [4]. 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 та містить кілька основних етапів та організаційно-психологічних умов.

Так, досліджуючи дану проблему, американський науковець Л.І. Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами [5]. 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 [5]: а) макрорівня (суспільство загалом); б) мезорівня (конкретної освітньої організації); в) мікрорівня (конкретної особистості). Так, стосовно 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 введення змін професіоналами. *На мезорівні* (рівні освітньої організації) було виділено такі основні етапи управління змінами: а) 1 етап – здійснення аналізу діяльності освітньої організації та чітке визначення мети; б) 2 етап – вироблення концепції введення змін, ґрунтуючись на наукових підходах та практичному досвіді школи; в) 3 етап – формування позитивної мотивації до введення змін; г) 4 етап – експериментальна апробація змін; здійснення моніторингу та надання інформації про результати введення змін; д) 5 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 та конкретні часові параметри та ін.

На основі аналізу сутності управління змінами в організації можна зробити низку важливих теоретичних узагальнень: по-перше, управління

змінами в освітніх організаціях становить один із важливих напрямків управлінської діяльності педагогічних працівників, який полягає в здатності педагогічних працівників визначати перспективно-інноваційні напрямки діяльності в організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу освітніх організаціях; по-друге, в процесі управління змінами в освітніх організаціях слід враховувати як негативні аспекти змін (ризик), так і позитивні аспекти змін (можливості) і створювати в освітній 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 освітній організації слід дотримуватися спеціального алгоритму змін, що передбачає впровадження певних етапів та організаційно-психологічних умов; по-четверте, центральною психологічною проблемою в управлінні змінами в освітній організації є проблема профілактики та подолання опору персоналу змінам в освітній організації.

Переходячи до аналізу ролі педагогічних працівників освітніх організацій в управлінні змінами, слід, насамперед, зазначити, що важливу роль в управлінні змінами в освітній 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. До агентів змін в освітній організації, як правило, належать: керівники організацій, педагогічні працівники, прогресивно налаштовані працівники та ін. [5].

Роль педагогічних працівників освітніх організацій як агентів змін, зумовлена тією центральною роллю, яку вони відіграють в освітній організації. З'ясовано, що ефективність управління змінами в освітній організації значною мірою залежить від психологічних особливостей причетності педагогічних працівників до управлінської діяльності: довіри між педагогічними працівниками і учасниками навчально-виховного процесу; покращення обміну інформацією між педагогічними працівниками та учасниками навчально-

виховного процесу; сприяння розвитку психологічної культури; забезпечення соціальної підтримки тощо.

Особливий акцент зроблено на недостатньому рівні психологічної підготовки більшості майбутніх педагогічних працівників освітніх організацій до ефективного управління змінами та необхідності запровадження у навчальний процес спеціальних тренінгових програм, які можуть сприяти вирішенню цих завдань [5].

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури можна зробити кілька суттєвих теоретичних узагальнень.

По-перше, суттєвим напрямком управлінської діяльності в сучасних освітніх організаціях є управління змінами.

По-друге, традиційні управлінські функції (планування, організація та контроль) та власне психологічні функції (мотивація, прийняття управлінського рішення, вплив та спілкування) [5] специфічно проявляється у процесі управління змінами.

По-третє, для забезпечення ефективної управлінської діяльності педагогічних працівників освітніх 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 педагогічних працівників освітніх організацій до управління змінами в організації.

Література

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. – К. – Львів : Сполом, 2011. – 216 с.

Старший викладач кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат психологічних наук.
конт. тел. 067 278 76 20.

Поштова адреса: 03049, м. Київ, вул. Курська, 13-в, кв. 140.