

# Організаційні зміни:

## етапи впровадження в закладах освіти

**В** Україні тривають освітні реформи, спрямовані на розвиток в учнів компетентностей, які відповідають вимогам часу. У цей період велике значення має налаштованість колективу на впровадження змін, адже подолати сумніви й страхи із цього приводу не так і легко. Зміни стосуються й організаційної частини. А відповідальність за успішне впровадження цих змін лежить на керівнику закладу освіти. Тож про те, як спланувати ці впровадження організаційних змін без психологічної напруженості серед педагогічних працівників, читайте в статті.

**Людмила НИКОНЕНКО**, молодший науковий співробітник лабораторії психології політико-правових відносин, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ

Реформування системи освіти реалізують через поступову адаптацію до нових економічних, соціальних, геополітичних умов, у яких розвивається країна. Спроби адаптувати освітянські заклади до рівня європейської освіти інколи є досить вдалимими, інколи незрозумілими для шкільних працівників і батьків, інколи нашоухуються на свідомий та несвідомий опір суб'єктів освітнього процесу.

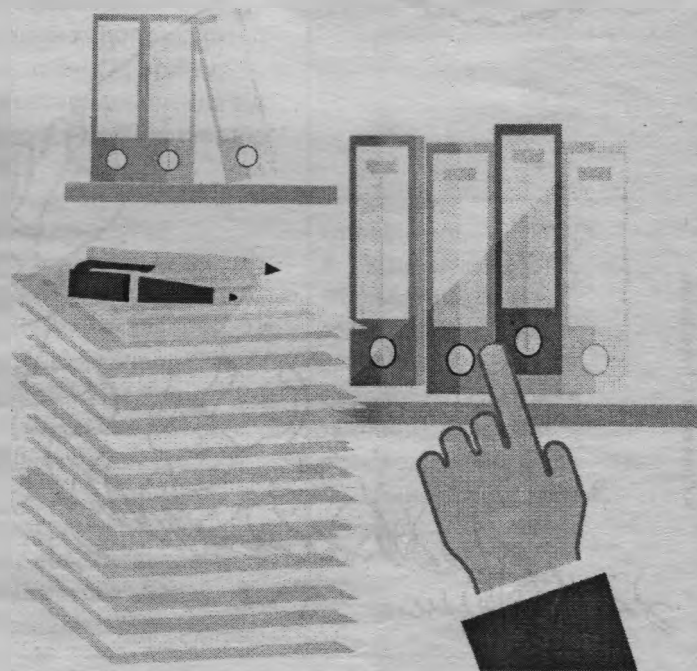
Не дивно, що управління сучасним закладом освіти в умовах організаційних змін потребує сучасних знань, навичок та вмій. На жаль, під час підготовки педагогів їх опануванню не приділяють достатньої уваги. Тому освітяни-управлінці вимушені навчатися шляхом спроб і помилок або звертатися по допомогу. Залучення зовнішнього консультативного супроводу в період організаційних змін може бути спрямоване на вирішення **завдань**:

- засвоєння знань, умінь, навичок, необхідних для успішного проведення організаційних змін у закладах освіти;
- усвідомлення конструктивних і деструктивних особливостей керівних стилів учасників програми, їх корекція;
- налагодження неформальної взаємодії та обміну досвідом у середовищі управлінців-освітян;
- виявлення й корекція негативних психоемоційних станів, пов'язаних зі стресогенністю реорганізаційних процесів.

Від позиції керівника значною мірою залежить успіх або невдача запровадження організа-

ційних змін. Тому формування конструктивних поведінкових моделей, зменшення психологічної напруженості, опанування достатнім теоретичним підґрунтям дає змогу провести організаційні зміни закладу освіти максимально ефективно. Існує достатня кількість теоретичних моделей, які описують стратегії дій управлінців і консультантів у цих умовах (К. Левін, Д. Коттер, І. К. Шалаєв та ін.).

Кожен із підходів має практичну й теоретичну цінність. Завдяки теоретичному узагальненню виділили **етапи послідовного втілення організаційних змін**.



## ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

I

**Криза або потреба в розвитку.** Для етапу характерне усвідомлення наявності кризової ситуації. Існують об'єктивні й суб'єктивні показники незадовільного функціонування організації, які можуть стати індикаторами для початку обґрунтування необхідності змін. Відсутність розвитку організації також може бути передвісником кризової ситуації: «Той, хто не розвивається — стоїть на місці!». Наступним чинником початку реорганізації закладу освіти (ЗО) може бути різка, раптова зміна соціально-економічних умов у країні, яка унеможливує успішне існування ЗО за умови збереження старих форм роботи (наприклад, вплив економічної кризи). Зауважимо, що контроль об'єктивних показників діяльності організації належить до компетенції керівного складу ЗО.

*Соціально-психологічний клімат закладу освіти впливає на кількісні та якісні показники діяльності трудового колективу. Негативна групова динаміка є серйозною підставою для аналізу управлінської, організаційної, психологічної ситуацій у педагогічному колективі. Аналіз суб'єктивних показників незадовільного функціонування організації учасників взаємодії здебільш є зоною уваги психолога. Тому налагоджена взаємодія між психологічною та управлінською ланками можуть бути інформаційним містком і взаємозбагачувати спільну діяльність.*

II

**Діагностика організації** — другий крок для успішного втілення організаційних змін. Відсутність цього етапу може призвести до хаотичних, непродуманих впливів, які можуть навіть погіршити ситуацію.

**Під час аналізу організації доречно звернути увагу на такі аспекти:**

- стиль керівництва в організації;
- урівноваженість посадових інструкцій;
- емоційні реакції персоналу на перебування й професійну діяльність у цьому колективі;
- мотиваційна сфера суб'єктів взаємодії (наприклад, управлінців, педагогів, школярів, батьків);
- чи задовольняється потреба працівників у розвитку;
- рольовий розподіл в організації;
- виявлення конструктивних та деструктивних стилів взаємодії;
- бажано також оцінити позитивні моменти в життєдіяльності організації.

III

**Аналітичний пошук рішення** дає змогу уникнути ситуації «винаходу велосипеда». Ваша організація не перша зіштовхнулася з необхідністю змін. Накопичений досвід колег, науковців допоможе розкрити різні напрями вирішення однакового завдання, що дасть змогу обрати для вашої унікальної та неповторної організації оптимальний варіант подальших дій.

На жаль, інколи справи в організації настільки погані, що існує потреба у впровадженні дуже швидких змін. І тоді цей період скорочується, зменшується коло осіб, які беруть участь в означеному етапі або взагалі рішення приймає одноосібно керівник закладу. За такого перебігу подій аналітичний пошук рішення може зливатися з наступним етапом.



**Створення плану проведення змін** оптимального для вашого закладу передбачає розбиття всього процесу змін на мікрокроки, які мають **відповідати таким вимогам:**

- *реалістичність*: достатня кількість часу, осіб, які будуть впроваджувати цей крок, матеріальних ресурсів тощо;
- *екологічність*: упровадження певного кроку не має блокувати діяльність організації, її окремих підрозділів або певних осіб;
- *перевірюваність*: бажано визначити чіткі критерії та ознаки, за якими менеджер ЗО або організаційний консультант може зрозуміти, що настав час для наступного кроку.

На етапі бажано визначити, якої додаткової інформації та знань потребуватиме персонал для ефективної діяльності в нових умовах. Планування навчальних програм є важливим аспектом цього періоду. Після того як створено чіткий план поетапних кроків, можна переходити до наступного етапу.



**Підготовка персоналу до змін** сприятиме активній особистій участі працівників закладу та їхній більш ранній адаптації. З іншого боку, дії негативно налаштованих членів колективу, можуть бути дуже активними ще на найперших етапах і гальмуватимуть процес реорганізації.

**Підготовка персоналу до змін може містити:**

- навчання та перенавчання персоналу;
- адаптацію до нових культурних цінностей, які планують запровадити в закладі освіти;
- побудову мотиваційних стратегій із метою заохотити до нових способів взаємодії;
- зворотній зв'язок від потенційних виконавців управлінських рішень для уточнення плану змін;
- корегування негативних емоцій у притаманний для конкретної організації спосіб;
- інформування про санкції в разі можливої протидії.



**Проведення змін** бажано розпочинати лише після чіткого інформування працівників, перенавчання, та проживання першої хвили негативних емоцій. Ігнорування попереднім етапом може призвести до складнощів і значного психологічного опору реорганізації на цьому етапі.

**Прояви протесту можуть приймати різні форми пасивно-агресивної поведінки:**

- дисциплінарні порушення;
- заперечення;
- індіферентність;
- демонстрація некомпетентності працівниками;
- скептицизм;
- запит підтвердження кваліфікації керівника;
- песимізм (як крайня форма скептицизму);
- нетерпіння (відчуття, що швидкість змін є недостатньою);
- затягування виконання завдань;
- низька якість виконаної роботи;
- створення мікрогруп із девізом: «Ми проти змін!», через що може виникнути протиставлення окремих мікрогруп у колективі;
- відкрита відмова виконувати завдання тощо.

Зауважимо, що ігнорування негативних емоцій або їх репресивне пригнічення є неефективною стратегією.

Під час аналізу роботи закладу освіти на цьому етапі доречно періодично ставити **запитання:**

- Чи сприяли зміни досягненню мети повністю/частково/не досягнуто?
- Чи задоволені споживачі й персонал?
- Чи є сталим очікуваний результат?
- Які побічні ефекти виникли?
- Чи відповідає обсяг витрачених ресурсів плановому?

У випадку наявності негативних відповідей на більшість запитань є сенс повернутися на 4-й етап і провести корекцію плану впровадження реорганізації.

## VII

**Адаптація.** Для цього періоду характерні епізодичні повернення до старих методів роботи, застарілих стилів індивідуальної взаємодії. Для менеджера ЗО доречними будуть **стратегії**, які допомагають працівникам позитивно адаптуватися й закріпити в поведінці нові форми взаємодії, *наприклад:*

- аналіз причин епізодів регресії;
- позитивне підкріплення позитивних змін у колективі й у конкретних працівників;
- заспокоєння в періоди невдач;
- забезпечення взаємодії з конкретними особами з урахуванням індивідуального стилю участі в реорганізації.

## VIII

**Стабільність.** Критерієм досягнення періоду стабільності можуть бути прийняття переважної більшістю працівників нововведень, суттєве зменшення або відсутність негативних протестних реакцій, зниження рівня тривожності в колективі, виконання професійних обов'язків без психологічного перевантаження.

Отже, психологічна просвіта про особливості процесу реорганізації, консультативна допомога керівнику й персоналу допомагають нейтралізувати складнощі перехідного періоду. Прийняття негативних емоцій як закономірного наслідку реорганізації, їх коригування й відкрите обговорення є протидією консервації негативу.

### Використані джерела

1. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.
2. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. Санкт-Петербург: Изд-во «Речь», 2002.
3. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. Санкт-Петербург: Питер, 2001. (Серия «Эффективный тренинг»).
4. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломн. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005.