



УПРОВАДЖЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Психологічні аспекти

Реформування системи освіти відбувається через поступову адаптацію до нових економічних, соціальних, геополітичних умов, в яких розвивається країна. Спроби адаптувати освітні заклади до європейського рівня інколи досить вдалі, інколи незрозумілі для педагогічних працівників і батьків, інколи мають свідомий та несвідомий опір суб'єктів освітнього процесу. Крім цього, освітні заклади повинні адаптуватися до нових економічних умов, що спричинили нові, раніше невідомі проблеми.

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

Традиційна школа пострадянського періоду найбільшу увагу зосереджувала організації навчального процесу та ідейно-виховній роботі. Наразі коло завдань, що вирішують сучасні управлінці загальноосвітньої школи, значно розширилося.

Найскладніші завдання в управлінні сучасною школою:

- суттєве зниження статусу вчителя внаслідок низького економічного становища;
- зниження мотивації вчителів;
- процес адаптації викладацького колективу до нових умов і стандартів освіти;
- розшарування викладацького й учнівського колективів за матеріальним рівнем;
- недостатній приток нового покоління вчителів, старіння викладацького складу;
- розпад видимой релігійної, ідейної, політичної єдності;
- створення альтернативних закладів освіти, відсутність єдиного стандарту освіти;
- суттєве погіршення соматичного здоров'я школярів, що впливає на засвоєння навчальних програм, поєднується із значною інтенсифікацією освітнього процесу;
- необхідність побудови нової системи ідейно-виховної роботи.

Нові складніші нашаровуються на традиційно притаманні загальноосвітній школі **проблеми**:

- гендерна невідповідність викладацького складу;

- проблеми професійного вигорання і професійних деформацій у вчителя;
- побудова мотиваційних програм, спрямованих на суб'єктів освіти;
- наукова організація навчального процесу;
- оптимальне поєднання творчого і традиційного підходів у педагогічній діяльності тощо.

Внутрішня реальність закладів освіти також не є сталою, що може зумовлювати необхідність упровадження структурних, організаційних та функціональних нововведень. Тому управління сучасним закладом освіти в умовах організаційних змін є складною управлінською діяльністю, що потребує сучасних знань, навичок і вмінь. На жаль, під час підготовки педагогів опануванню цих знань і навичок не приділено достатньої уваги. Тому освітні управлінці змушені навчатися методом проб і помилок.

Консультативний супровід у період організаційних змін надають розширені можливості позитивного вирішення декількох завдань:

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



Реформи, що проводяться у системі освіти, мають заздалегідь визначені критерії щодо технологій навчання (термін навчання, віковий ценз вступу до школи, наповнення навчальних програм, критерії оцінювання успішності учнів, вимоги до освітнього рівня педагогів тощо). Але технологічний підхід не охоплює своєю увагою соціокультурні особливості організаційної структури системи освіти загалом і залишає поза увагою необхідність зміни передусім культурних засад діяльності. Хоча вітчизняні психологи приділяють увагу розробленню методологічних підходів щодо впровадження нових культурних засад в освітній процес та вже проведено достатню кількість успішних апробацій, проте значного поліпшення функціонування системи загалом не зафіксовано.

Відомо, що навіть конструктивні й продумані зміни часто викликають негативні переживання, стрес, протестні реакції, психосоматичні вияви в персоналі й керівника. Негативні психоемоційні стани впливають на ефективність виконання професійних обов'язків управлінцями та педагогами, можуть перешкоджати позитивному перебігу реорганізації закладу освіти. Формування несприятливого соціально-психологічного клімату — це один негативний наслідок означених процесів.

Провідниками реорганізацій закладів освіти за посадою є їхні менеджери (керівники). Саме від їхньої позиції значною мірою залежить успіх або невдача впровадження організаційних змін. Тому формування конструктивних поведінкових моделей, необхідних для впровадження реорганізацій, зменшення психологічної напруги, опанування достатнім теоретичним підґрунтям дає змогу провести реорганізацію закладу освіти максимально ефективно.

Упровадження реорганізації та психодинамічні процеси, притаманні цьому періоду життєдіяльності ЗЗСО, можливо розглядати з різних поглядів. У теоретичному аналізі використано:

- теоретичні положення про специфічні психодинамічні процеси під час організаційних змін різних видів (К. Левін, Д. Коттер, В. Бочелож, Н. Лалін, В. Галігін, Є. Гребінска, А. Пригожин, Н. Ільїна, О. Советова, К. Зіньковський, А. Бандурка, С. Бочарова, Є. Земляньська та ін.);

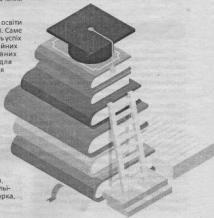
- дослідження психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів освіти (Л. Возняк, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Кошинець, Т. Пайчук, Н. Полікевич, В. Сим, Я. Шкурко, В. Лопаткін та ін.);

- дослідження організацій, трудових колективів (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, О. Бандурка, С. Бочарова, О. Винославська, В. Казміренко, Т. Зайчикова та ін.);

- системний підхід (Е. Невіс, Д. Ньюстром, К. Девіс, М. Найджонова та ін.).

Узагальнення наукових здобутків цих авторів дає змогу сформуванню цілісної концепції впровадження організаційних змін, яких потребують сучасні заклади освіти.

Однак слід зауважити особливості закладів освіти, які впливають на процес впровадження організаційних змін (зокрема й реорганізацій). Освітні системи — соціальні інститути, діяльність яких спрямована на надання освіти. Найпоширенішими освітніми організаціями є початкової й середньої школи, професійно-технічні училища, аща професійна школа, системи підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців тощо. Технології навчання, педагогічні





інновації, методологія викладання й виховання, організаційний розвиток цих установ спрямовано на освіту, навчання, виховання та розвиток особистості.

Як й інші організаційні системи, що працюють у системі «людина — людина», вони мають специфіку, зумовлену особливостями місці, структурою організації, специфічною організаційною культурою.

Крім того, заклади освіти підпорядковуються закономірностям розвитку організацій. Їх створюють, розвивають, вони досягають успіхів, згасають. Ці тенденції відображено в концепції життєвого циклу організації. На думку Анатолія Занковського, **життєвий цикл організації** — це послідовність взаємопов'язаних етапів, що організація проходить у своєму розвитку. Автор виокремлює такі етапи **життєвого циклу організації**: становлення, зростання, зрілість, старіння, занепад, оновлення або смерть. Типова послідовність певних етапів життєвого циклу організації не відкидає унікальності їх перебігу. **Тривалість періодів залежить від декількох чинників**: належності до певної сфери діяльності; рівень інтенсивності роботи; технологічність і складність виконуваних робіт; наявність матеріальних

ресурсів; ефективність комунікацій та обміну інформацією; рівень компетентності персоналу тощо.

Особливістю закладів освіти є тривалий термін життєдіяльності (20, 30, 50 і більше років). Організація «живе», розвивається, занепадає і водночас має залишатися в межах певної організаційної структури, продовжувати надавати освітні послуги. Тобто організаційний розвиток закладу освіти, зокрема й реорганізація, протікають одночасно із освітнім процесом, що зумовлює доготтривале виконання подвійних професійних навантажень адміністрацією закладу й педагогами. Стресогенність періоду невизначеності — другий чинник ризику формування професійного вигорання, негативних емоційних реакцій, погіршення соматичного здоров'я фахівців.

Тому консультативний супровід менеджерів-освітян, педагогів під час реорганізації закладу освіти має бути спрямований на профілактику й корекцію негативних психоемоційних станів, опанування компетенцій, необхідних для успішної діяльності в такий період. Це забезпечує збереження позитивного соціально-психологічного клімату й безпеки освітнього процесу.

МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Методологія впровадження організаційних змін різних типів має достатню кількість моделей, які описують стратегії дій управління і консультантів на певних етапах. Кожна з цих моделей має практичну й теоретичну цінність, розкриває певні аспекти багатогранної проблеми.

Різноманіття теоретичних і практичних моделей дає ініціатору й модератору змін змогу вибору та забезпечує гнучкість. Розглянемо найвідоміші з них.

Психолог Курт Левіну в моделі організаційного розвитку орієнтувався на положення етапності впровадження організаційних змін. Він вважав, що організаційні зміни обов'язково містять період: розморожування, руху, заморожування.

На думку автора, кожен із цих періодів має психологічні особливості й вирішує певні організаційні, психологічні завдання.

Розморожування — це етап, коли дії менеджера мають бути спрямовані на усвідомлення працівниками необхідності прийняття змін в організації.

Етап руху передбачає безпосереднє здійснення організаційних змін, для чого необхідне попереднє планування й усвідомлене керування ними.

Фінальному **етапу заморожування** притаманна встановлення нових норм, способів взаємодії та адаптація до них персоналу. Цей етап потребує змін системи контролю, що здійснюються керівництвом.

Професор Гарвардської школи бізнесу Джон Коттер також наголошував на процесуальності організаційних змін. Він виокремив **вісім етапів реалізації програми організаційного розвитку**, яким притаманне певне соціально-психологічне навантаження.



ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

(за Дж. Коттером)

- ✓ Усвідомлення необхідності змін в організації.
- ✓ Створення ініціативних груп працівників, які мають особистісні ресурси для втілення змін (робота цих груп ґрунтується на засадах командності).
- ✓ Створення напрямку, деталізація суті очікуваних організаційних змін ініціативними групами. Вони формують бачення мети й поєднаність стратегії й досягнення.
- ✓ Групи лідерів доносять вироблену ними стратегію й бачення подальшого розвитку іншим працівникам, які були раніше поза процесом. Головною метою цього етапу — створити позитивне емоційне тло й мотивацію персоналу.
- ✓ Усунення організаційних, психологічних, юридичних й інших бар'єрів, що перешкоджають упровадженню змін.
- ✓ Етап короткострокових досягнень. Лідери демонструють співробітникам короткострокові видимі досягнення у впровадженні організаційних змін. Це сприяє зняттю скептицизму, ізоляції противників.
- ✓ Зростання рівня довіри (порівняно із попередніми етапами) сприяє поглибленню організаційних змін в обраному раніше напрямі.
- ✓ Етап повного втілення запланованих змін. Організація функціонує по-новому, нові способи взаємодії є сталими і стають невід'ємною частиною організаційної культури.

Створення алгоритму впровадження організаційних змін (зокрема реформи системи освіти) є необхідною умовою успішності, вважає Іван Шалас. Він виокремлює **сім етапів, які забезпечують впровадження організаційних змін у системі освіти:**

- системний аналіз, унаслідок якого визначають бар'єри (психологічний супротив суб'єктів організаційних змін, відсутність матеріально-технічного забезпечення);
- побудова дерева цілей, завдяки чому визначається проблемне поле, формулюються цілі та визначається їхня ієрархія;
- розроблення програми, яка визначає норми-зразки для кожної окремої цілі, визначеної раніше;
- системне планування, спрямоване на переведення норм-зразків у практичну площину (планування освітньої роботи, стратегії мотивації суб'єктів реформ тощо);
- системна організація, спрямована на: виконання плану освітньої роботи закладу освіти;

здійснення конструкцій стимульних ситуацій; організація виконання плану реалізації соціально-психологічних функцій керівництва;

- системний контроль перебігу стимульних ситуацій, плану освітньої роботи;
- системне регулювання, спрямоване на корективні аналізи, періодичний перегляд дерева цілей, виконавчих програм, організація їх виконання та контроль.

Тетяна Іванова виокремлює такі етапи організаційних змін: упевненість у необхідності змін, прорив у знаннях, прорив у мисленні, прорив у поведінці. Наведені періодизації розглядають різні аспекти організаційних, соціально-психологічних, інтрапсихічних процесів, що тривають протягом організаційних змін. Позитивний перебіг реорганізації закладу освіти (як одного з видів організаційних змін) можливий за послідовного проходження певних етапів.



ЕТАПИ ПОЗИТИВНОГО ПЕРЕБІГУ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1

Криза або потреба в розвитку

2

Діагностика організації

3

Аналітичний пошук рішень

4

Створення плану проведення реорганізації

5

Підготовка персоналу до змін

6

Проведення змін

7

Адаптація

8

Стабільність

Етапи впровадження реорганізацій розуміємо як послідовні, взаємопов'язані періоди в реорганізації, які характеризуються специфічними організаційними завданнями, психодинамічними процесами в колективі та інтрапсихічними процесами в суб'єктах реорганізації. Їхнє послідовне розв'язання є необхідною умовою позитивного перебігу реорганізації. Такий підхід дає змогу одночасно аналізувати організаційні, психодинамічні

процеси в колективі, інтрапсихічні процеси суб'єктів реорганізації як взаємопов'язані.

Розглядання моделей упровадження організаційних змін (зокрема й реорганізацій), дає змогу зробити усвідомлений вибір на етапах планування й теоретичного обґрунтування змін. Врахування унікальності конкретного закладу освіти є запорукою успішності реорганізаційних процесів.



РЕОРГАНІЗАЦІЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ І БАЗОВІ ПОНЯТТЯ

Ринкова конкуренція, динамічні зміни в політиці й економіці потребують від сучасного керівника й закладу освіти гнучкого пристосування до мінливих зовнішніх умов. Внутрішні потреби організації також не є сталими, що може бути чинником структурних, організаційних, функціональних нововведень. За таких умов психологічна готовність і вміння менеджера й персоналу до впровадження реорганізацій є необхідною умовою процвітання та розвитку закладу.

Для періоду реорганізації закладу освіти притаманні: високий рівень тривожності, стресові стани персоналу, дезадаптація й інші психологічні процеси, що можуть спричинити гальмування процесу реорганізації. Саме тому необхідність формування психологічної готовності керівників закладів освіти до впровадження реорганізацій є актуальною.

Розглянемо підходи науковців до трактування терміну «реорганізація». У науковій літературі відсутнє єдине прийняте визначення цього терміну.

Реорганізація — перебудова, перевлаштування організаційної структури та керівництва підприємства, компанії, організації, за збереження основних засобів виробничого потенціалу.

Реорганізація — зміна структури, функцій, цілей, культури організації через злиття, виокремлення, поглинання, створення ланок організації.

Реорганізація — один із видів корпоративних дій, унаслідок яких відбувається одночасне створення одного або декількох нових та/або припинення одного або декількох попередніх організаційних підструктур. Відбувається через злиття, приднання, розділення, виокремлення або перетворення.

Реорганізаційні процеси трактуються так:

- **злиття** — дві або декілька організацій перетворюються на одну нову організацію, що укладає всі права та обов'язки організацій, які були реорганізовані;
- **приднання** — одна або декілька організацій приєднуються до іншої;
- **виділення** — із складу організації виокремлюють одну або декілька організацій;
- **перетворення** — організація як юридична особа одного виду трансформується в юридичну особу іншого виду (наприклад, дошкільний заклад державної форми власності стає дошкільним закладом приватного типу власності);
- **розділення** — організація розділяється на дві або більше організації, які надалі функціонують автономно.

Діагностика закладу освіти — необхідна передумова побудови вдалої реорганізаційної стратегії. Методи, що застосовують для дослідження роботи організації, різняться.

Діагностика організації — сплановані дії менеджера або організаційного консультанта, спрямовані на виявлення, кількісний та якісний аналіз окремих аспектів життєдіяльності організації для поліпшення її функціонування.

Основні методи збирання й аналізу даних можна умовно поділити на два типи:

- **Збирання наявних даних.** У рамках цього методу досліджують: звіти про результати раніше проведених досліджень, статистичні дані, інші документи (документи планування організації, річні й фінансові звіти, дані про атестацію співробітників тощо).
- **Збирання нових даних за допомогою:**
 - опитування — можна проводити у формі: анкетування — кожній особі з групи пропонують письмово відповісти на запитання, подані у формі опитувального листа анкети; інтерв'ю — цей метод збирання інформації передбачає індивідуальну або групову бесіду, де респондент відповідає на запитання. Опитувач ставить запитання,



виступовує, записує письмово або на диктофон (за згоди респондента).

— **фокус-група** — це групова дискусія під керівництвом фахівця, під час якої увагу учасників фокусують на проблемі, що досліджується, щоб зібрати широкий спектр думок за тематикою визначеної проблеми. Уясувати мотивацію тих або інших дій і поведінкових стратегій;

— **спостереження** — це безпосередня реєстрація фактів, подій, умов, видів поведінки, спонтанно висловлених суджень, які можуть проводитися у відкритий або закритий спосіб;

— **аналіз спільної діяльності** — спосіб дослідження результатів спільної діяльності, завдяки якому є можливість побачити позитивні аспекти й труднощі, що супроводжують спільну діяльність.

Завдяки процедурі діагностики ЗО отримують **об'єктивні й суб'єктивні показники роботи організації**.

Приклади об'єктивних показників незадовільного функціонування організації:

- порушення взаємодії між структурними підрозділами;
- нерівномірний ритм роботи організації;
- погіршення об'єктивних показників (результати атестації педагогів, оцінки учнів тощо);
- зниження рейтингу закладу;
- часта зміна персоналу (з власної волі або унаслідок звільнення);
- порушення освітнього процесу через недостатню кількість персоналу в школі;
- збільшення психосоматичних хвороб у колективі;
- суттєве погіршення матеріально-технічного забезпечення;
- збільшення кількості скарг;
- зменшення прибутку (у разі, якщо організація має комерційну діяльність).

Приклади суб'єктивних показників незадовільного функціонування організації:

- соझаки професійного вигорання персоналу;
- збільшення кількості конфліктів;
- уникнення професійної діяльності (часті перерви);
- небажання й відсутність слухання персоналу в колективі на робочі теми;
- пільги й інтриги;
- виникнення ворожих мікрогруп;
- інші ознаки кризи.

Кожен заклад освіти потребує **індивідуального плану діагностики**. Його складають з огляду на такі чинники:

- наявність ресурсів (час, організаційні можливості, наявність методиста-психолога в закладі або можливість доступу до консультативної науковця, організаційних консультантів, зовнішніх психологів);

- завдання, які плануються розв'язати за допомогою дослідження.

Реакції психологічного опору. У процесі впровадження реорганізації навіть позитивні й продумані зміни можуть викликати негативні переживання, стрес, протестні реакції, психосоматичні вияви персоналу. Значак суттєвих змін і групова й міжгрупова взаємодія між окремими підрозділами закладу освіти та неформальними мікрогрупами.

Реакції психологічного опору — захисні зусилля індивіда, малої групи або організації, спрямовані на уникнення психологічного й фізичного дискомфорту в певних ситуаціях. Психологічний опір виявляється як установка, вербалізація і дії, що перешкоджають зміні поведінкових стереотипів унаслідок сприйняття названої або очікуваної ситуації як загрозливої, небезпечної та небажаної.

За змістом психологічний опір може бути:

- усвідомлений, коли людина розуміє причини власних побоювань щодо змін. Це дає змогу менеджеру закладу освіти або зовнішньому консультанту вийти на конструктивне обговорення, яке може викликати нейтралізацію або зменшення психологічного опору;
- неусвідомлений. Пряме обговорення можуть сприймати як загрозу й посилювати реакції психологічного опору. Доцільніше задалегідь уясувати можливі причини психологічного дискомфорту через анонімне анкетування або інші способи діагностики організації. Другим кроком буде надання можливості виявлення негативних емоцій у прийнятний для організації спосіб. Тільки після проходження таких етапів відкрите обговорення може стати способом подолання або пом'якшення психологічного опору. Причиною формування неусвідомленого психологічного опору є неусвідомлений психологічний захист особистості.



Психологічний захист — система регуляторних механізмів, спрямованих на усунення або зведення до мінімуму негативних переживань особистості, які її травмують. Формування психологічного захисту спричинене внутрішніми й зовнішніми конфліктами, станом тривоги та дискомфорту.

Форми психологічного опору:

- дисциплінарні порушення;
- заперечення;
- запізнення на заходи, присвячені впровадженню реорганізації;
- індиферентність;
- сміх;
- демонстрація некомпетентності працівниками;
- скептицизм;
- запит підтвердження кваліфікації керівника;
- песимізм (як крайня форма скептицизму);
- нетерпіння (відчуття, що швидкість змін недостатня);
- закриті пози;
- тривала демонстративна тиша в аудиторії.

Джерелами психологічного напруження й опору можуть бути такі причини:

- структури;
- інерція складних організаційних структур;

- зміни балансу влади;
- погана синхронізація змін (швидкість окремих процесів не співпадає із основним потоком);
- прагнення організації, як системи, до гомеостазу;
- вплив нововведень на неформальну структуру організації;
- неспрогнозований вплив змін в одній структурі на зміни в інших структурах, що викликає активну міжгрупову взаємодію під час невизначених остаточно нових умов;
- недостатньо продумана стратегія впровадження змін;
- недостатня інформованість персоналу про мету, етапи й очікувані результати реорганізації;
- можливе підвищення вимог до кількісних та якісних показників праці без адекватної компенсації;
- відсутність психологічної підтримки й системи мотивування персоналу закладу.

- особисті:
 - страх;
 - зміна рольових позицій учасників взаємодії;
 - недовіра й опір зовнішнім консультантам;
 - потреба в гарантіях;
 - незрозуміння необхідності змін;
 - загроза соціальним відносинам на робочому місці;
 - великий обсяг рутинної праці;
 - особистісні якості учасників реорганізації;
 - негативний досвід переживання змін у минулому в осіб, які беруть участь у впровадженні реорганізації.

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Процес впровадження реорганізації — це комплексний багаторівневий набір організаційних, комунікативних, мотиваційних стратегій, які підпорядковуються певним закономірностям.

Реорганізація відбувається через впровадження інтервенцій, спрямованих на всіх суб'єктів освітнього процесу. Інтервенції можуть бути інформаційно-просвітницькі, організаційні, юридичні.

Процес впровадження реорганізації має процесуальний зміст. Для кожного етапу притаманні специфічні організаційні, психологічні

завдання й проблеми. Їх неврахування гальмує реорганізаційний процес.

Етапи впровадження реорганізації — послідовні періоди в реорганізаційному процесі, які характеризуються специфічними організаційними, психологічними завданнями й труднощами. Їх розв'язання є необхідною умовою позитивного перебігу реорганізації.

ЕТАПИ
ВПРОВАДЖЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Етап I. Криза або потреба в розвитку

Усвідомлення наявності кризової ситуації є першим кроком у процесі реорганізації. Є об'єктивні й суб'єктивні показники незадовільного функціонування організації, що 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 ЗО може бути різка, раптова зміна соціально-економічних умов в країні, що унеможливило успішне існування закладу за збереження старих форм роботи (наприклад, вплив економічної кризи). Контроль об'єктивних показників діяльності організації перебуває у зоні 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 ситуації в педагогічному колективі.

Аналіз суб'єктивних показників незадовільного функціонування організації учасників взаємодії здебільшого є зоною уваги психолога. Тому налагоджена взаємодія між психологічною та управлінською ланками можуть бути інформаційним містком і взаємозбагачувати спільну діяльність.

Для подальшого перебігу реорганізації важливим є визначення, хто саме її ініціює:

- ініціатива згори, спричинена ускладненнями в роботі організації, що виявляється в об'єктивних і суб'єктивних показниках незадовільного функціонування закладу;
- інколи про необхідність змін заявляють підлеглі, які мають у професійній діяльності організаційні й психологічні труднощі;
- можливе обґрунтування необхідності реорганізації зовнішнім консультантом, який співпрацює із закладом освіти;
- поєднання декількох перелічених чинників.

Етап II. Діагностика організації

Є другим кроком успішного впровадження реорганізації. Відсутність цього етапу може спричинити хаотичні, непродумані організаційні й психологічні впливи, які можуть навіть погіршити ситуацію.

Питання, на які варто звернути увагу керівнику, психологу під час дослідження організації:

- стилі керівництва в організації;
- рівноваженість посадових інструкцій;
- емоційні реакції персоналу на перебування й професійну діяльність у цьому колективі.



- мотиваційна сфера суб'єктів взаємодії (наприклад, управлінці, педагогіс, школярів, батьків);
- чи задовольняють потребу в розвитку для працівників;
- рольовий розподіл в організації;
- виявлення конструктивних і деструктивних стилів взаємодії.

Крім чинників, що ускладнюють роботу, слід визначити позитивні моменти життєдіяльності організації як підґрунтя для розвитку. Адже саме цим людям упроваджувати зміни.

Будувати стратегію впровадження реорганізації бажано так, щоб максимально використати творчий, інтелектуальний потенціал педагогіс, школярів, батьків.

Етап III. Аналітичний пошук рішення

Дає змогу уникнути ситуації «знаходження велосипеда». Ваша організація не перша зустрілася з необхідністю змін. Накопичений досвід колеґ, науковців може розкрити різні напрямки вирішення одначового завдання, що дасть змогу обрати для вашої організації оптимальний варіант подальших дій.

Дати собі час на роздуми — це мудрий крок. На жаль, інколи справи в організації такі погані, що є потреба впроваджувати зміни дуже швидко. І тоді цей період скорочують, зменшують коло осіб, що беруть участь в означеному етапі або взагалі рішення приймає одноосібно керівник закладу. За такого перебігу подій аналітичний пошук рішення може зливатися з наступним етапом.

Етап IV. Створення плану проведення реорганізації

Передбачає розбиття всього процесу змін на мікрокроки, які мають відповідати таким **вимогам**:

- **реалістичність** (достатня кількість часу, осіб, які впроваджуватимуть цей крок, матеріальних ресурсів тощо);
- **складність** — впровадження певного кроку не повинно блокувати діяльність організації, її окремих підрозділів або певних осіб;
- **переорієнтованість** — бажано визначити чіткі критерії й ознаки, за якими менеджер закладу освіти або організаційний консультант може зрозуміти, що настав час для наступного кроку.

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

**Етап V. Підготовка персоналу до змін**

Є думка, що прозорість процесу реорганізації, участь у попередніх етапах зменшує фрустрацію, тривогу й конфліктність у членів колективу. Це й так, і не так. З одного боку, активна особистісна участь, інтелектуальний вклад сприяє прийняттю змін, ранній адаптації для осіб, які позитивно реагують на передбачувані зміни. Але з іншого боку, дії членів колективу, негативно налаштованих, можуть бути дуже активними ще на найперших етапах і гальмуватимуть процес реорганізації. Тобто організаційний психолог, директор школи раніше відчуж очікувану допомогу від прихильників змін, але й протидія (активна або пасивна) виявиться раніше.

Підготовка персоналу до змін в організаціях різних розмірів різниться. Для малих колективів майже всі попередні етапи проходять за присутності й участі (активній, пасивні або протидіючій) членів колективу.

У трудових колективах з великою кількістю працівників стратегія проведення цього етапу буде поділена на кроки. Підготовку змін усвідомлює й планує керівний склад, після чого інформує підлеглих. Вони, своєю чергою, відповідають за інформування й запровадження управлінських рішень у своїх підрозділах.

Підготовка персоналу до змін може охоплювати:

- звичання й переназначання персоналу;
- адаптацію до нових культурних цінностей, що планують запровадити в закладі;
- побудову мотиваційних стратегій для заохочення нових способів взаємодії;
- зворотній зв'язок від потенційних виконавців управлінських рішень для уточнення плану змін;
- вивалення негативних емоцій у придатний для цієї організації спосіб;
- інформування про санкції в разі можливої протидії.

Формування професійних компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків у нових умовах, дозволяє знизити кількість та інтенсивність реакцій психологічного опору.

Етап VI. Проведення змін

Бажано розпочинати лише після чіткого інформування працівників, переназначання (якщо в цьому виникла потреба), першої хвилі негативних емоцій. Ігнорування попереднього етапу може спричинити труднощі й значний психологічний опір реорганізації на цьому етапі.

Види протесту можуть мати різні форми пасивно-агресивної поведінки:

- дисциплінарні порушення;
- заперечення;
- індиферентність;
- демонстрація некомпетентності працівниками;
- скептицизм;
- запит підтвердження кваліфікації керівника;
- песимізм (як крайня форма скептицизму);
- нетерпіння (відчуття, що швидкість змін недостатня);
- затягування виконання завдань;
- низька якість виконаної роботи;



- створення мікрогруп із девізом: «Ми проти змін», завдяки чому може виникнути протиставлення окремих мікрогруп у колективі;
- відкрита відмова виконувати завдання тощо.

Процес реорганізації може суттєво змінювати неформальну структуру організації, рольові позиції суб'єктів взаємодії, що також є чинником підвищення рівня тривожності, конфліктності окремих осіб і колективу. Неможливість або небажаність старих рольових стереотипів існує поряд із невизначеністю або неприйняттям нових правил гри. Тому важливим завданням для психологічного супроводу є виявлення й нейтралізація негативних емоцій, створення й прийняття нових рольових стереотипів. Ігнорування негативу, або репресивне пригнічення, є неефективною стратегією. Важливо враховувати, що суб'єктивне сприйняття процесу змін для членів колективу ЗО суттєво відрізнятиметься. Психолого-організаційні впливи бажано будувати, зважаючи на те, на якому етапі реорганізації перебуває структурний підрозділ, певні мікрогрупи працівників або конкретна особа. Виконання послідовних кроків процесу реорганізації, розробленого на IV етапі, дає змогу провести зміни плавно, без революційних перетворень.

Під час аналізу роботи ЗО на цьому етапі доречно періодично ставити запитання:

- Чи досягнуто завдяки змінам мети: повністю/частково/не досягнуто?
- Чи задоволені споживачі й колектив?
- Чи є результат сталим?
- Які побічні ефекти виникли?
- Чи відповідає обсяг витрачених ресурсів плановому?

У разі негативних відповідей на більшість запитань є сенс повернутися на IV етап і провести корекцію плану впровадження реорганізації.

Етап VII. Адаптація

Для цього періоду характерні епізодичні повернення до старих методів роботи, застарілих стилів індивідуальної взаємодії. Для керівника закладу доречним будуть такі **стратегії, які допомагають працівникам позитивно адаптуватися й зокрити є поведінці нові форми взаємодії**, наприклад:

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

Етап VIII. Стабільність

Критерієм досягнення періоду стабільності можуть бути прийняття більшістю працівників нововведень, суттєве зменшення або відсутність негативних протестних реакцій, зниження рівня тривожності в колективі, виконання професійних обов'язків без психологічного перевантаження. Психологічна освіта щодо особливостей процесу реорганізації, консультативна допомога керівнику й персоналу допомагають нейтралізувати складнощі перехідного періоду. Прийняття негативних емоцій як закономірного наслідку реорганізації, їх виявлення і відкрите обговорення протидіє консервації негативу.



СТИЛІ УЧАСТІ В РЕОРГАНІЗАЦІ ТА ЇХНЕ ПСИХОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ

«Активісти» — члени колективу, які усвідомлюють необхідність змін, активно співпрацюють, генерують нові ідеї щодо життєдіяльності організації, упроваджують зміни.

«Слухачі» — працівники, які виконуватимуть запропоноване керівником, навіть якщо процес реорганізації їм не до вподоби.

«Противники» — свідомо й несвідомо чинять опір змінам.

СТРАТЕГІЇ СПІВПРАЦІ З ГРУПАМИ,
ЯКІ ДЕМОНСТРУЮТЬ РІЗНІ СТИЛІ УЧАСТІ В РЕОРГАНІЗАЦІ

«Активісти»

Потребують захисту, підтримки й заохочення з боку керівника. Ця група може бути об'єктом психологічного тиску з боку інших членів колективу. У неформальній ситуації можливі вмовляння, відмова від спілкування й інші форми психологічного тиску, метою якого є нейтралізація активності.

Причини активної участі в реорганізаційних заходах групи активістів можуть бути:

- ймовірність професійного зростання й потреба в саморозвитку;
- активність працівника в досягненні своїх особистих цілей;
- креативність і гнучкість мислення;
- незадоволення власним статусом в колективі, бажання його змінити завдяки участі в реорганізації;
- бажання отримати доступ до більших матеріальних ресурсів, що можуть з'явитися в процесі впровадження реорганізації тощо.

«Слухачі»

Співпрацюватимуть, навіть якщо суть реорганізації їм не до вподоби. До цієї групи переважно належать члени колективу з такою особистісною рисою, як тривожність.

Можливі причини такого стилю участі в реорганізації:

- страх втратити роботу;
- нейтральне ставлення до процесу реорганізації;
- небажання конфліктувати;
- відсутність особистісних ресурсів для активної участі або активної протидії (через проблеми зі здоров'ям, у родині тощо);
- повага й довіра до керівника;
- низький рівень асертивності в разі незгоди з нововведеннями (асертивність — особистісна риса, яку можна визначити, як автономію, незалежність від зовнішніх впливів та оцінок, здатності самостійно регулювати власну поведінку).



Керівництву, зацікавленому в активній участі цих працівників, варто продумати способи психологічної підтримки й заохочення. Це пов'язано із значним підвищенням рівня тривожності представників цієї групи. Тривожність може негативно впливати на ефективність їхньої діяльності. Залучення до реорганізаційних заходів є доречним і бажаним, але, на відміну від «активістів», навантаження й емоційний внесок будуть помірні.

«Противники»

Найцікавіша і найскладніша для взаємодії група. Протестна поведінка може мати різне психологічне підґрунтя.

Серед причин можуть бути такі:

- психологічна несумісність із особистістю, відповідальною за проведення змін;
- відсутність необхідної кваліфікації, тобто проведення реорганізації може виявитися невідповідність займаній посаді, унаслідок чого працівник може втратити роботу;
- значне збільшення робочого навантаження без перегляду робочого контракту (збільшення заробітної платні, поліпшення умов праці тощо);
- працівник або певна група справді вважають, що зміни не будуть корисні для організації та можуть обґрунтувати власну думку;
- боротьба за вплив на керівника;
- боротьба за певну роль у колективі, яку людина унаслідок реорганізації втрачає (наприклад, роль неформального лідера);
- несприятливе проходження вікових криз. Унаслідок цього сформувався такий панівний стиль поведінки, як протистояння;
- ригідність, як особистісна риса характеру (ригідність — відсутність гнучкості в поведінці, труднощі в перебудові сприйняття та уявлення в оточенні, яке змінилося);
- особистісна криза людини, пов'язана з позаробочими причинами (розлучення, хвороба працівника або близьких, смерть у родині тощо). Ці труднощі можуть викликати невротичні реакції в професійній діяльності;
- стереотипний вибір особистістю певних соціальних ролей у колективі (наприклад, «цал-відбувайло» або «бунтар»). Унаслідок цього несвідомого вибору людина програв свій сценарій, підкріплюючи особистісні рішення, прийняті в дитинстві. Наприклад, «Я невдаха», «Нікому не можна довіряти» абощо;
- може заважати рольовий конфлікт, якщо певні працівники унаслідок реорганізації хочуть змінити обрану раніше рольову поведінку;
- боротьба мікрогруп у колективі за розподіл влади. Якщо реорганізацію проводить «ворожа» група, опір може бути елементом міжгрупової взаємодії;
- комунікативні бар'єри.

Стратегії взаємодії з противниками слід будувати залежно від того, який чинник панівний.

У деяких випадках працівники потребуватимуть турботи й допомоги.

В інших випадках — перенавчання або запровадження санкцій. Деколи простіше провести часткову заміну персоналу, ніж долати завеликий опір.

Діагностика можливих причин є важливим етапом під час взаємодії з групою «противників». Її проведення доречно доручати кваліфікованому психологу, який має навички організаційної діагностики.

ВИДИ ВПЛИВІВ, ЩО СПРИЯЮТЬ УПРОВАДЖЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Сучасні напрацювання психологів, соціальних працівників та управлінців дають змогу використати декілька можливих категорій впливів, використання яких забезпечує комплексний підхід під час реформування загальноосвітньої школи. За своєю сутністю вони можуть мати психологічний, інформаційний або освітній зміст і за виваженого використання сприяють позитивному перебігу організаційних змін у закладах освіти.

Найчастіше використовують такі **категорії впливів**:

- впливи, спрямовані на малі й середні групи;
- впливи «сам на сам»;
- централізоване інформування й перенаправлення;
- адвокація;
- мобілізація громад;
- використання ЗМІ й інших медіазасобів.

Розглянемо **особливості, переваги й обмеження впливів, що можуть бути використані в умовах загальноосвітньої школи**.

**Впливи для малих і середніх груп**

можуть бути надзвичайно ефективні, але потребують інтенсивних зусиль для досягнення порівняно малих результатів. Для цього необхідна деталізована попередня підготовка, визначення проблемних зон у життєдіяльності організації або поведінки, яка потребує корекції, у суб'єктів змін.

Формальні й неформальні семінари, тренінги уможливають персональне обговорення питань поведінкових або організаційних змін в обраних цільових аудиторіях. Ці заходи будуть найбільш ефективними під час використання інтерактивних форм роботи: дискусій; арт-терапевтичних блоків; сюжетно-рольових ігор й інших способів емоційного залучення учасників. Це сприяє поглибленому впливу й вірогіднішим поведінковим змінам. Такі підходи допомагають учасникам залапам'ятовувати та застосовувати на практиці отримані на семінарі або тренінгу знання та навички. За формою проведення тренінги (або семінари) можуть бути структуровані або суто неформальні. Ведучими

можуть бути фахові тренери або заздалегідь навчені представники серед працівників. Цей метод є одним із найбільш впливових та часто вживаних. До можливих обмежень під час їх організації можна вважати те, що їх підготовка потребує часових затрат і достатньої кваліфікації ведучих.

Однією із форм неформального впливу є **передача інформації критичні — різноманітні**. Цей вид просвітницької діяльності придатний для осіб, однакових за віком, статтю, захопленнями або професією. Додатково сприяють ефективності цієї форми активності спільні соціальні характеристики. Інформування відбувається під час дружньої бесіди й характеризується високим ступенем інтерактивності та довіри. Цей вид впливу може бути як «сам на сам», так і роботою з групою осіб.

Презентації, лекції, пленарні обговорення — як вид активності найбільше підходить у ситуаціях, коли є потреба за короткий термін залучити до процесу змін велику кількість осіб. Під час таких заходів також доцільно використовувати інтерактивні методи (дискусії, мозкові штурми, нетривалі вправи тощо), що сприятиме емоційному залученню аудиторії до процесу обговорення означеної теми.

Відеопрезентації з подальшим обговоренням сприяють залученню до активної дискусії представників цільових аудиторій. Матеріали, в яких фігурують відомі, знайомі обличчя викликають у людей значний рівень довіри до інформації, дають змогу насочно підтвердити положення й отримати зворотний зв'язок. Недоліки й обмеження цього методу у необхідності застосування спеціального обладнання, наявності джерела живлення, можливої відсутності відеоматеріалів з тематики семінару або тренінгу.

Вистави, мюзикльові театр, концерти, пересувані **віртуальні** мають очевидну перевагу, оскільки є методом, що позитивно сприймають і діти, і дорослі. Такі методи можна використати під час масових заходів, що проводяться у закладах освіти. Театральні вистави мають позитивну інтерактивну особливість — пряме звертання до глядача сприяє участі аудиторії, а можливість



Імпровізувати дає змогу акторам реагувати на запити аудиторії. Під час подібних заходів можна використовувати роздавальний матеріал — плакати, брошури, відеоматеріали. Це інтенсифікує сприйняття інформації завдяки обмірковуванню інформації після заходу.



Власні «самі по собі» орієнтовані на індивідуальну взаємодію між консультантом і отримувачем консультації, завдяки чому характеризуються надзвичайною делікатністю, але мають водночас обмеження й недоліки.

Пересувні агітбригади — традиційна для нашої країни форма інформування й активізації місцевих громад, що має і розважальний, й інформаційно-просвітницький зміст. Виступ агітбригад можливо використовувати, як спосіб активізації цікавості аудиторії. Завдяки цьому стає можливим серйозне обговорення обраної проблеми в аудиторії. Також цей вид впливу створює надзвичайно високий рівень зацікавленості, що надалі може стати підґрунтям формування позитивної мотивації до формування нової культури й нових поведінкових стереотипів у закладі. Можливі недоліки й обмеження: труднощі під час пошуку виконавців і сценаристів; якість впливу суттєво залежить від майстерності виконавців та потребує значної попередньої підготовки; не завжди можна гарантувати, що глядачі — саме та цільова аудиторія, на яку спрямована програма.

Гуртки, творчі арт-майстерні для школярів, батьків, учителів — надзвичайно ефективна форма впровадження нових організаційних, культурних засад у діяльність закладів освіти. Перевагою цього методу є системність впливу, спрямовану на декілька важливих ланок суб'єктів організаційних змін у закладах освіти: «діти — батьки», «діти — вчителі», «вчителі — батьки». Застосування арт-терапевтичних технік дає змогу виявити й відреагувати негативні емоції та настанови учасників змін. Обмеженням методу є вимоги до кваліфікації та особистісних якостей ведучого арт-майстерні або гуртка. Також для впровадження цього виду впливу потрібно мати додатне для занять приміщення й матеріали для роботи (фарби, папір, пластилін, картон тощо). Детальний огляд цього виду впливу наведено в роботах Олени Вознесенської, Марини Сидоркіної.

Актуальним напрямом досліджень науковців є змога наванчання педагогів, управлінців навичкам і стратегіям організації творчої діяльності під час освітнього процесу, що дасть змогу підтримати паростки нового підходу, який опанували діти, батьки й окремі педагоги під час співпраці у творчих майстернях.

Консультаційна та перенаправлення. Інтерв'ю із порадою, інформацією, обговоренням є ефективним способом допомоги людям, які планують змінити свою поведінку, але мають особистісні сумніви й труднощі. Стороння допомога у формі бесіди допомагає залучити, полегшити процес змін поведінки, або усвідомити мисленки, що їх стримують. Обговорення, що протікає в спокійних і психологічно безпечних умовах, дає змогу розглянути всі можливості очікування змін. Мотиваційне інтерв'ю проводить фахівець, обізнаний в обговорюваній проблемі та із навичками психологічного консультування. Такий вид консультування може бути надзвичайно ефективним способом психологічного супроводу діяльності управлінців закладів освіти (коучинг), або ж бути психологічним супроводом педагогічної діяльності.

Індивідуальні консультації шкільного психолога для батьків, дітей, педагогів, керівників також є прикладом цього виду впливу. Це досить дієвий спосіб сприяння та полегшення змін, пов'язаних із організаційними змінами. Обмеженнями є недостатність ресурсів психологічної шкільної служби (один, або, у кращому разі, два психологи не здатні забезпечити потреби всіх потенційних користувачів). Також можуть виникати рольові конфлікти (наприклад, співробітник-консультант-підлеглий), що перешкоджатимуть ефективному консультуванню через виникнення рольових конфліктів.

Просвітництво під час громадських заходів (благодійні ярмарки, палатки, мобільні агітпункти) проводять у місцях можливого купчення представників цільових груп. Агітатор під час особистої бесіди може проводити роз'яснювальну роботу для очок, роздавати буклети тощо. У закладах освіти також є можливості для використання цього виду пропагування й започаткування змін. Перше вересня, Новий рік або інші шкільні свята, що часто відзначають школярі, вчителі й батьки паралельно або спільно в межах пошкільної діяльності, можуть бути приводом для організації інформаційного впливу (наприклад, у формі стендів із дитячими



малюнками на тему змін, що відбуваються в школі; невелика розповідь учнів про життя шкільної спільноти батькам, запрошенням гостей; доповідь представників батьківського комітету або викладачів тощо). Під час організації такого способу інформування важливо враховувати контекст ситуації й сприяти підтримці святкового настрою (необтяжливості за часом і змістом; можливіє використання гумору; нагородження активістів серед школярів або батьківського комітету, викладачів; святкова вистава про життя школи тощо).



Централізоване інформування та перенаправлення передбачає створення спеціальних програм або установ, організаційних завдань яких є надання консультативних послуг у певній галузі. Розглянемо можливість його використання під час впровадження організаційних змін у закладах освіти.

Горять лінії з інформування, консультування чи перекерплення до консультативних пунктів, на жаль, майже не використовують під час пропагування реформи, що відбуваються в ЗЗСО. Але варто продумати можливість їх використання для школярів, педагогів або батьків не лише під час вирішення особистісних проблем, пов'язаних із приватним життям. Консультанти кризових ліній зазвичай мають навички й знання, потрібні для обговорення проблем, пов'язаних із освітнім процесом. Крім того, є практика постійного оновлення інформаційної бази, завдяки чому абонент може отримати інформацію про консультативні служби різних профілів (психологічні, медичні, соціальні, юридичні тощо), які можуть знадобитися для вирішення проблем, пов'язаних із труднощами освітнього процесу. Завдяки наявності інформаційних плакатів пропагування телефонів довіри є доступним і дешевим. Також використання телефонів довіри є одним із способів зменшити навантаження шкільних психологів.

Цей вид впливу має такі переваги: широке охоплення аудиторії, анонімість звертання; обслуговування абонентів, які не мають інших можливостей отримання інформаційних послуг; створення інформаційної бази сервісних організацій у більшості регіонів. Обмеження: якість послуг суттєво залежить від рівня професійної підготовки консультантів у галузі психологічного консультування, необхідність проведення

рекламної кампанії з надання інформації потенційним споживачам щодо можливості отримання цього виду послуг.

Інформаційні центри різних спеціалізоцій (наприклад, центри здоров'я, психологічні консультативні центри, соціальні служби для молоді тощо) також є ресурсом сприяння організаційним змінам у закладах освіти. Позитивного результату можна досягнути за налагодженої постійної взаємовигідної співпраці (наприклад, регулярне запрошення фахівця для проведення лекцій для батьків або школярів, організація спільних масових заходів тощо). Така співпраця дає доступ закладам освіти до отримання зовнішніх ресурсів (інформаційних, технічних, фінансових). Фахівці, які працюють у консультативних центрах, також зацікавлені в постійній співпраці із закладами освіти, тому можливість розширення взаємодії залишається перспективним ресурсом, що нині не використовується достатньо.

Інформування через шкільну радіостанцію. Шкільна радіостанція може бути надзвичайно творчим і дієвим способом інформування школярів, учителів та батьків про новини щодо освітнього процесу й суспільного життя шкільної спільноти. Перевагою цього методу є активне залучення учнів до процесу самоорядування, можливість влаштувати передачі на теми, цікаві для слухачів. Обмеженням і перевагою цього виду впливу водночас є необхідність допомоги дорослих школярам у технічних питаннях під час організації шкільної радіостанції. У разі зацікавленості педагогів і батьків спільна взаємодія може стати одним із кроків налагодження партнерських відносин між школярами, учителями, батьками та керівником закладу освіти. У разі відсутності підтримки з боку дорослих школярам самостійно впровадити цей вид інформування буде складно.



Адвокація як вид впливу передбачає організовані зусилля та дії, що впроваджують для впливу на громадську думку й політичну еліту. Процес адвокації спрямований на отримання результатів, які б давали змогу представникам цільових аудиторій приймати рішення, що позитивно змінюють їхнє життя. Метою адвокації — запобігання зловживанням з боку владних структур, сприяння рішенням, що впливають на якість життя населення та лобювання інтересів громадськості. На жаль,



заклади освіти не мають достатніх грошей і механізмів прийняття та впровадження заходів. Завданням активістів є мобілізація та координація дій представників акцій, що позитивно впливають на поліпшення їх економічного й психологічного стану. Але співпраця з неурядовими організаціями, основна діяльність яких спрямована на поліпшення якості освіти, може бути одним із кроків привертання уваги громадськості до цієї проблеми. Слід зазначити, що громадські організації можуть бути джерелом додаткових ресурсів для закладів освіти, надавати технічну, фінансову, консультативну допомогу.



Мобілізація громад передбачає залучення формальних і неформальних лідерів цільової аудиторії, що користуються довірою в представників організації або малої групи і дає змогу підвищити ступінь довіри й популярності заходів, спрямованих на впровадження організаційних змін. Суть мобілізації в тому, що громада або мала група бере безпосередню участь в плануванні, організації та втіленні заходів, які спрямовані на поліпшення якості її життя.

Члени громад, організації або малої групи особисто вирішують, у чому потреба більша — у додатковій інформації, лекціях або ж в інтерактивних заходах для привертання уваги до власних проблем. Урешті-решт, організація вирішує, що саме є для неї проблемою, яка потребує уваги. Такий підхід дає змогу актуалізувати потенціал усіх суб'єктів організаційних змін. Слід зазначити, що для всіх систем освіти й більшості закладів освіти притаманний адміністративний спосіб керування. Тому навчання управлінців, формальних і неформальних лідерів організацій новим формам керівництва, які передбачають впровадження самоврядування — одне із найперших завдань, без яких подальше реформування системи освіти неможливе.



Використання ЗМІ й інших медіа — надзвичайно ефективний метод інформування великої кількості людей у короткий строк. Цей вид впливу можна використати для пропагування реформи або подій, що проводяться у конкретному закладі освіти.

Статті, оголошення в електронній медіа. Сучасний світ неможливий без новітніх технологій (соціальні мережі, інтернет тощо). Їх використання може стати потужним інструментом

пропагування й інформування учнів, батьків або інших зацікавлених сторін щодо перебігу організаційних змін. Публікація матеріалів про позитивний досвід може сприяти ширшому інформуванню й пропагуванню, формуванню позитивного іміджу закладів освіти, інтенсифікації обміну досвідом між управлінцями-освітянами. Поширення набуває використання інтернет-сайтів, які розробляються для конкретного закладу освіти. Розміщення новин, проведення інтернет-опитувань батьків або школярів, дискусії щодо життєдіяльності школи, створення електронних версій журналів для інформування батьків — далеко не повний перелік можливостей, які надає сайт.

Газетні публікації в національній, місцевій чи відомчій пресі зазвичай дають своєчасну інформацію, що може бути подана в різних формах (новини, статті, глибокий аналіз). Проведення вікторин або опитувань щодо проблеми підвищення якості освіти для читачів газети — додаткова можливість актуалізувати інтерес читачів і спонукати їх до отримання нової інформації.

Безкоштовно поширює рекламу Українське законодавство передбачає розміщення безкоштовної реклами, орієнтованої на поліпшення якості життя населення, подолання соціальних проблем, покликане сприяти позитивним поведінковим змінам. Це роликки, билборди або інші види рекламної продукції. Використання цього виду впливу для впровадження змін у системі освіти дотепер було недостатнім із причин: неформальності управлінців-освітян, відсутності взаємодії з недержавними організаціями, які люблять подібні проекти, тощо. Напрямок є перспективним і потребує розширення сфери його використання.

Телебачення та радіо. Трансляція програм із сюжетами про стан перебігу реформи загальноосвітньої школи дає змогу донести інформацію до значної кількості представників цільової аудиторії. Але під час підготовки бажано обирати такі форми презентації інформаційного матеріалу, які б могли б зацікавити потенційного глядача. Суто інформаційний підхід, позбавлений елемента розважальності або інтриги, може виявитися неефективним.

Брошури, листівки й інша друкована продукція також можуть давати інформацію або певні рекомендації щодо впровадження нових принципів, технологій керівництва та навчання. Окрім



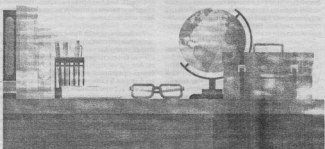
того — це ефективний метод закріплення інших освітньо-просвітницьких заходів. Часто брошури використовують для публікації детальних фактів і стимулювання подальшого обговорення. Ефективним цей спосіб є для закріплення базової інформації, поданої під час тренінгу чи презентації. Важливо подбати, щоб вони були за змістом цікавими, легкими для розуміння й відповідали потребам цільової аудиторії. Під час самостійного розроблення брошур і буклетів корисно перевіряти ефективність їх змісту й формату в спеціальних фокус-групах. Можливе й доречне використання брошур та буклетів, що випускають партнерські неурядові організації, які працюють у сфері поліпшення якості освіти, — їх зазвичай розповсюджують безкоштовно.

Карикатури, комікси, жартівливі гозети під час презентацій та в публікаціях можуть використовувати для підвищення рівня поінформованості й отивації осіб, які беруть участь у навчально-освітніх заходах, спрямованих на впровадження реформ. Цей вид матеріалів особливо популярний серед молоді. Використання легкої гумористичної форми зменшує відчуття тривоги та реакції опору



під час обговорення складних тем і налаштовує на відкритіший спосіб комунікації. Можливі недоліки й обмеження цього методу: під час використання поза культурним контекстом можуть мати неоднозначне трактування. У процесі розроблення сюжетів важливим є відчуття міри й почуття гумору у виробників продукції. Карикатури, комікси потребують попереднього тестування в представників цільових аудиторій та можливої корекції в разі несприятливих відгуків.

Плакати, розміщені в стратегічних місцях — це джерело інформації про перебіг реформи у закладах освіти, засіб підкріплення базових повідомлень із теми. Вони є дієвим засобом мотивування, спонукання до нової поведінки. Зазвичай плакати є носіями одного «ключового повідомлення», яке легко прочитати й зрозуміти, — а в умовах кампанії зі зміни поведінки серед громад — є одним із найчастіше вживаних матеріалів. Можна використовувати плакати, уже розроблені іншими організаціями, або створювати власні — виробництво зазвичай не потребує великих затрат. У разі об'єднання плаката й інших функціональних доповнень (календар, розклад занять, таблиця множення тощо) плакат як вид впливу значно підвищує свою ефективність. Можливі недоліки й обмеження: плакати недогтовніні у використанні. Також вони потребують періодичного оновлення, що попереджає ефект звикання.





Запропонований перелік інформаційних, освітніх, психологічних видів впливів під час впровадження нових принципів і стандартів освіти не є вичерпним. Кожна організація, мала група або громада завдяки творчому підходу й усвідомленню унікальних особливостей програми розвитку. Адже творчий підхід, здатність до саморозвитку й самокерування, індивідуальний підхід до конкретної особистості або організації і є задекларованою метою сучасної реформи закладу загальної середньої освіти.

Для консультантів й управлінців важливо усвідомлювати відсутність універсальних, для всіх випадків видів впливів. Кожна цільова аудиторія, кожен заклад освіти або мала група є унікальними.

Започаткування організаційних, поведінкових змін у всіх суб'єктів освітнього процесу можливе лише за наявності вираженої комплексної стратегії, орієнтованої на конкретну організацію, конкретні цільові групи.

Використані джерела

1. Бандурка А. Психологія управління / А. Бандурка, С. Бочарова, Е. Землянська. Харків: Фортуна-прес, 1998.
2. Вознесенська О. Гуманізація стосунків між поколіннями: досвід сімейної арт-майстерні. Науковий студій із соціальної та політичної психології; 16. ст. АПН України, Ін-т соціальної та політичної психології / О. Вознесенська, М. Сидоркіна; редкол.: С. Максименко, М. Слюсаревський та ін. Київ, 2007. Вип. 17(20). С. 193—27.
3. Геберт Д. Организационная психология, Человек и организация / Д. Геберт, Л. Розенштиль. Харків: Гуманитарний центр, 2006.
4. Занковский А. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». 2-е изд. Москва: Флинта: МПСИ, 2002.
5. Иванова Е. Тренинг управления персоналом в организации. Санкт-Петербург: Речь, 2007.
6. Фатулдинов Р. Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов по специальности и направлению «Менеджмент». Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
7. Інформаційно-комунікативна стратегія підприємств і організацій, спрямована на протидію ВІЛ/СНІДу: практ. посіб. / редкол.: Н. Лук'янова, М. Андрущенко, І. Єленева. Видання проекту SMART. Київ, 2006.

8. Карамушка Л. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. Київ: Ніка-центр, 2000.
9. Коттердж. Впереді перем. Москва: Олимп-Бизнес, 2007.
10. Левин К. Теория социального поля в социальных науках. Санкт-Петербург: Сенсор, 2000.
11. Мур Б. Психоналітические термины и понятия / Б. Мур, Б. Файн. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psichol/Mur/index.php (дата звернення: 07.04.2019).
12. Ніконенко Л. Методологічні підходи до побудови стратегій зміни поведінки суб'єктів реорганізації в закладах освіти. Науковий студій із соціальної та політичної психології / за ред.: С. Максименко, М. Слюсаревського. Київ: Міленіум, 2008. Вип. 21. С. 35—46.
13. Почебут Л. Организационная социальная психология: учеб. пособие. / Л. Почебут, В. Чижер. Санкт-Петербург: Речь, 2002.
14. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие. / под ред.: Г. Никифорова, М. Дмитриевой, В. Снеткова. Санкт-Петербург: Речь, 2003.
15. Рамперсад Х. Сопротивление переменам и его преодоление. URL: <http://www.management.com.ua/cfmc/mosy.html> (дата звернення: 07.04.2019).
16. Реорганізація. URL: <https://bit.ly/2FZ1Mou> (дата звернення: 07.04.2019).
17. Сельг Г. Теория стресса, Стресс и дистресс. URL: http://www.marimmm.ru/doc_006.htm (дата звернення: 07.04.2019).
18. Советова О. Инновации: теория и практика. Санкт-Петербург: Петрополис, 1997.
19. Справочник экономических терминов. URL: <http://npr.org.ru/DictA.htm> (дата звернення: 07.04.2019).
20. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. Санкт-Петербург: Питер, 2001.
21. Татенко В. Соціально-психологічні проблеми реформування освіти: спроба системно-типологічного аналізу. Науковий студій із соціальної та політичної психології; 16. ст. АПН України, Ін-т соціальної та політичної психології / за ред.: С. Максименко, М. Слюсаревського. Київ: Міленіум, 2005. Вип. 10(13). С. 15—35.
22. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. осв. / за наук. ред. Л. Карамушки. Київ: ІНКОС, 2005.
23. Тичи Н. Лидеры организации / Н. Тичи, М. Девацца. — Москва: Экономика, 1990.