

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙМАННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ МЕНЕДЖЕРАМИ-ОСВІТЯНАМИ

Викладено результати дослідження психологічних особливостей сприймання реорганізації закладу освіти менеджерами-освітянами. З'ясовано тенденції, притаманні більшості етапів впровадження реорганізації (тривожність, страх психологічного спротиву персоналу, потреба в консультативній допомозі зовнішніх фахівців різної спеціалізації; сприймання представників вищих керівних інстанцій як таких, що здійснюють негативний контроль, а не допомагають). Заразом розглянуто особливості сприймання деяких етапів (етап стабільності). Підкреслено, що в переважній більшості менеджерів-освітян не сформувався або досі слабо окреслився образ позитивної стабільності, яка може бути досягнута завдяки впровадженню реорганізації навчального закладу.

Ключові слова: реорганізація закладу освіти, менеджер закладу освіти, сприймання реорганізації, етапи впровадження реорганізації.

Представлены результаты исследования психологических особенностей восприятия реорганизации учебного заведения менеджерами-просвещенцами. Выявлены тенденции, присущие большинству этапов внедрения реорганизации (тревожность, страх психологического сопротивления персонала, потребность в консультативной помощи внешних специалистов разного профиля, восприятие представителей высших руководящих инстанций как негативно-контролирующих, а не оказывающих помощь). Вместе с тем рассмотрены особенности восприятия некоторых этапов (этап стабильности). Отмечено, что у подавляющего большинства менеджеров-просвещенцев отсутствует или до сих пор слабо сформирован образ позитивной стабильности, которая может быть достигнута в процессе реорганизации учебного заведения.

Ключевые слова: реорганизация учебного заведения, менеджер учебного заведения, восприятие реорганизации, этапы проведения реорганизации.

The results of the research of psychological peculiarities of higher educational establishment by educationalists-managers are presented. The main tendencies typical for most stages of reorganization implementation (such as anxiety, fear of psychological resistance of the staff, necessity in consultative assistance of experts in different specialties, negative control instead of help by higher organs) are defined. The peculiarities of perception of some stages (stage of stability) are treated. It is underlined that the image of positive stability due to reorganization of higher educational establishment is not yet or enough formed in the majority of educationalists-managers.

Key words: reorganization of educational establishment, educational establishment manager, perception of reorganization, implementation stages.

Проблема. Динамічні зміни в політиці, економіці країни вимагають від системи освіти гнучкого пристосування до мінливих зовнішніх умов. Але і внутрішній стан закладів освіти (далі ЗО) не є усталеним, що також може зумовлювати потребу впровадження структурних, організаційних, функціональних та інших нововведень. Навіть конструктивні і виважені зміни можуть часом викликати негативні переживання, протестні реакції, психосоматичні прояви у персоналу і керівництва. Негативні психоемоційні стани людей впливають на ефективність виконання ними професійних обов'язків і можуть перешкоджати позитивному перебігові реорганізації навчального закладу.

Мета дослідження: з'ясувати соціально-психологічні особливості сприймання реорганізації закладу освіти менеджерами-освітянами на різних етапах її впровадження.

Провідниками реорганізацій навчальних закладів є їх менеджери (керівники). Саме від їхньої позиції значною мірою залежить успіх або невдача впровадження нововведень. Тому формування конструктивних поведінкових моделей і належних професійних компетенцій є одним із напрямів, який сприяє підтримці або створенню позитивного соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах у період реорганізацій.

У статті представлено результати пілотного дослідження з виявлення ставлення менеджерів ЗО до реальних (пережитих у досвіді) або уявних реорганізацій навчального закладу.

Упровадження реорганізації і психодинамічні процеси, притаманні цьому періодові життєдіяльності ЗО, можна розглядати під різними кутами зору. Це дає можливість усебічно дослідити інтрапсихічні і внутрішньоорганізаційні соціально-психологічні процеси, які проживають суб'єкти реорганізації. Розглянемо більш детально наукові здобутки, що стали теоретичним і практичним підґрунтям цього дослідження.

К. Левін вважав, що організаційні зміни можна вкласти в три періоди: “розморожування” – дії менеджера, спрямовані на усвідомлення працівниками потреби змін в організації; етап “руху” – безпосереднє здійснення змін, що потребує обов'язково попереднього планування й усвідомленого керівництва ними; фінальний етап “заморожування” – утвердження нових норм, способів взаємодії та адаптація до них персоналу [1].

Д. Коттер виділив вісім етапів реалізації програми організаційного розвитку, надавши їм певного соціально-психологічного навантаження: 1) створення в організації атмосфери усвідомлення потреби змін; 2) утворення ініціативних груп працівників, що мають особистісні ресурси для втілення змін; 3) означення напрямку, деталізація суті очікуваних організаційних змін; 4) донесення виробленої групами лідерів стратегії і їхнього бачення подальшого розвитку організації до інших працівників, створення позитивного емоційного тла і мотивації персоналу щодо очікуваних змін; 5) усунення організаційних, психологічних, юридичних бар'єрів, що перешкоджають впровадженню змін; 6) зниження скептицизму, подолання ізоляваності противників змін на етапі короткострокових досягнень; 7) зростання рівня довіри до впроваджуваних нововведень; 8) етап повного втілення запланованих організаційних змін [2].

І. К. Шалаєв виокремлює сім етапів, які забезпечують успішне впровадження організаційних змін саме в системі освіти: 1) системний аналіз, що дає змогу визначити наявні бар'єри; 2) побудова "дерева цілей": окреслення проблемного поля, формулювання цілей та визначення їх ієрархії; 3) розроблення програми, яка визначає норми-зразки для кожної окремої мети; 4) системне планування, (планування навчально-виховної роботи, стратегії мотивування суб'єктів реформ, конструювання стимульних ситуацій тощо); 5) системна організація: виконання плану навчально-виховної роботи закладу освіти; реалізація конструкцій стимульних ситуацій; організація виконання плану із здійснення соціально-психологічних функцій керівництва; 6) системний контроль за перебігом стимульних ситуацій, виконання плану навчально-виховної роботи; 7) системне регулювання з метою коригування, аналізу, перегляду "дерева цілей", виконавчих програм, організація їх виконання і контроль [3].

Вважаємо, що позитивний перебіг реорганізації ЗО (як одного з видів організаційних змін) можливий за умови послідовного проходження таких етапів: 1) криза або потреба в розвитку; 2) діагностика організації; 3) аналітичний пошук рішення; 4) створення плану проведення реорганізації; 5) підготовка персоналу до змін; 6) проведення змін; 7) адаптація; 8) стабільність [4]. Етапи впровадження реорганізації ми розуміємо як послідовні, взаємонаступні періоди в реорганізації, які характеризуються специфічними організаційними завданнями, психодинамічними процесами в колективі та інтрапсихічними проявами в суб'єктів реорганізації, що між собою тісно пов'язані. Послідовне вирішення означених завдань є неодмінною умовою позитивного перебігу реорганізації.

Теоретичний аналіз та експериментальне дослідження нашої проблеми потребують визначеності терміна "реорганізація" як одного з видів організаційних змін. Аналіз літератури показав, що досі немає єдиного, узгодженого підходу дослідників до визначення цього терміна. Ми ж віддаємо перевагу такому його тлумаченню: *реорганізація – зміна структури, функцій, цілей, культури організації шляхом злиття, виокремлення, поглинання, перетворення ланок організації* [5]. *Типи реорганізаційних процесів* більшість дослідників трактують так: 1) злиття – дві або декілька організацій перетворюються на одну нову організацію, яка успадковує всі права та обов'язки організацій, які було реорганізовано; 2) приєднання – одна або декілька організацій приєднуються до іншої; 3) виділення – із складу організації виділяються одна або декілька організацій; 4) переутворення – організація як юридична особа одного виду трансформується в юридичну особу іншого виду; 5) розділення – організація поділяється на дві або більше організацій, які надалі функціонують автономно [6].

Термін "сприймання" науковці тлумачать також різнопланово. У своєму дослідженні ми спираємося на таке визначення: *сприймання – психічний процес, одна із стадій пізнавальної діяльності, у ході якої відбувається створення образу об'єкта на основі аналізу і синтезу окремих його рис, при цьому виділяються суттєві ознаки предмета або явища та ігноруються несуттєві і неактуальні* [7].

Деякі дослідники розглядають організаційні зміни під кутом зору цілей і засобів, завдяки яким здійснюються організаційні зміни. Д. Стюарт, наприклад вважає, що зміни в організації є наслідком індивідуальних змін працівників і досягаються вони (зміни) в процесі навчання. Одним із дієвих механізмів навчання він вважає проведення тренінгів та інші види просвітницько-освітньої роботи. Метою всіх методів навчання є створення такої організації, яка здатна до навчання і самонавчання, що і є рушійною силою змін [8].

О. В. Іванова наголошує на важливості створення в організації культури саморозвитку і приділяє увагу іншим важливим аспектам, що забезпечують ефективно впровадження змін (системний підхід як неодмінна умова успішності реорганізації; розширення поля уваги, щоб у нього потрапила не тільки діяльність, спрямована на вирішення базового завдання організації, а й інші види діяльності колективу). Важливими чинниками дослідження автор вважає також турботу про розвиток позитивних стосунків між членами колективу, багатоваріантність підходів до вирішення виробничих завдань [9].

Базою нашого дослідження, що проводилося протягом 2006–2008 років, стали Київський міський педагогічний університет ім. Б. Д. Грінченка та Інститут лідерства, освітнього законодавства і політики. У дослідженні загалом взяла участь 128 осіб. Це освітяни-управлінці і майбутні менеджери сфери освіти: директори загальноосвітніх та спеціалізованих шкіл, заступники директорів з виховної роботи, заступники директорів у господарських справах; студенти дистанційної форми навчання за спеціальністю "Управління навчальним закладом", а також методисти районних управлінь освіти. Серед учасників дослідження були: керівники, які вже мали досвід упровадження реорганізацій різного типу; менеджери, що саме планували заходи з реорганізації; особи, що не мали досвіду реорганізації установи і не планували таких заходів найближчим часом.

Дослідження проводилося у формі тренінгових занять. Програма тренінгу передбачала теоретичне і практичне ознайомлення з такими темами:

1. Реорганізація в ЗО: сутність і базові поняття.
2. Етапи впровадження реорганізацій у ЗО.
3. Стилі участі в реорганізації.

У дослідженні застосовувалися методи спостереження, аналізу продуктів спільної та індивідуальної діяльності і результатів напів-структурованих групових інтерв'ю.

Перший теоретичний блок тренінгу було присвячено опануванню основних понять. У рамках цього блоку, спрямованого на актуалізацію теми, учасники виконували практичне завдання з визначення поняття "реорганізація". Процедура була такою: у малих групах з 4-5 осіб учасникам пропонувалося записати 12-13 слів, які в них асоціювалися з терміном "реорганізація". Відтак на онові отриманого асоціативного ряду слід було сформулювати визначення цього терміна. Спільне обговорення асоціативних рядів сприяло усвідомленню учасниками власних стереотипів та очікувань, індивідуального ставлення до процесу реорганізації ЗО. У всіх групах спостерігалася тенденція применшення негативних аспектів упровадження реорганізаційних процесів на початкових етапах. Імовірні негативні емоції, опір персоналу змінам, організаційні складності, величезна

кількість рутинної роботи та інші негативні моменти, пов'язані з проведенням реорганізацій, було окреслено в більшості випадків 2-3 словами (максимальна кількість – 4 слова в ряді). Якщо така тенденція проявляється на початкових етапах реорганізації ЗО і в реальному житті, то це може призводити до неадекватних позитивних очікувань. Останні в разі зіткнення колективу ЗО з реальними труднощами можуть змінюватися на негативне сприймання реорганізаційних процесів. Не виключено, що описана тенденція відображає ставлення найбільш активних учасників груп, які мають високий рівень готовності до впровадження реорганізаційних заходів. З огляду на це припущення остаточний висновок про вплив цієї тенденції потребує додаткових досліджень.

Другий теоретичний блок тренінгу було присвячено обговоренню процесуальності реорганізацій, специфічних психологічних завдань і труднощів, притаманних кожному з її етапів. Практичне завдання з дослідження психологічних особливостей етапів упровадження реорганізацій полягало в обговоренні малими групами таких тем: 1. Імовірні особисті психологічні труднощі менеджера ЗО під час упровадження реорганізації. 2. Психологічні труднощі менеджера у взаємодії з персоналом. 3. Спроби запобігання негативним соціально-психологічним процесам та подолання їх наслідків.

Аналізувалися також результати виконання цього завдання студентами дистанційної форми навчання (у вигляді індивідуальних письмових робіт). Узагальнені результати аналізу отриманої інформації наводимо відповідно до запропонованої нами (див. вище) схеми етапності в перебігу реорганізації ЗО.

Етап *кризи, або потреби в розвитку*, дає змогу усвідомити проблеми, які існують в організації, що є неодмінною умовою для прийняття рішення про впровадження реорганізації. Як відзначали учасники дослідження, цьому етапові притаманні високий рівень тривожності, невпевненість у власних силах, складність усвідомлення і прийняття необхідності змін саме для керівника. І у менеджера, і у педагогів зазвичай спостерігаються прояви емоційного вигорання різних ступенів. Поширеними явищами в цей період стають дезорієнтація щодо професійної діяльності, втрата позитивних перспектив унаслідок зниження мотивації. У колективі спостерігаються часті конфлікти, що зумовлено організаційною недосконалістю ЗО в цей період (через порушення ритмічності роботи організації); погіршуються результати атестації педагогів та оцінки учнів тощо.

На думку учасників дослідження, конструктивному проживанню цього етапу можуть сприяти такі стратегії: інформування педагогічного колективу про стан справ у закладі; звернення по допомогу до організаційного психолога; організація тренінгу на тему “Розвиток ЗО”.

Діагностика організації спрямована на виявлення проблемних і ресурсних зон у діяльності навчального закладу. На цьому етапі учасники стикаються з нестачею необхідних знань про психодіагностичні процедури. Часом складно знайти “зовнішнього” фахівця для проведення діагностики, віднайти потрібні матеріальні ресурси для оплати праці консультанта. У разі негативних висновків проведеного діагностування у керівника може спостерігатися “ступор від результатів діагностики”. Тому менеджер потребує психологічної допомоги, мета якої – прийняття діагностичної інформації без втрати позитивної самооцінки. Психологічний дискомфорт зумовлює потребу інформування підлеглих про результати діагностування, які негативно характеризують діяльність навчального закладу.

На думку учасників, у разі проведення діагностики ЗО штатним психологом існує вірогідність отримання недостовірної інформації внаслідок уже сформованого суб'єктивного ставлення “внутрішнього” фахівця, тенденції надання педагогами очікуваної або недостовірної інформації. Учасники також звертали увагу на складність організації групової діагностики (не так просто одночасно зібрати всіх педагогів, адже всі вони мають індивідуальні робочі розклади). Можливість отримати консультацію від методиста-психолога районного управління освіти учасники одноставно заперечують, оскільки це може призвести до розголосу інформації про стан речей у ЗО. Подібні висловлювання також стосувалися і наступних етапів реорганізації. Методисти, психологи, консультанти, які представляють вищі інстанції, не сприймаються учасниками як дружні і такі, що сприяють розвитку. Тому спостерігається тенденція приховування від них інформації, яка може сприйматися як негативна.

Наголосимо на важливості запрошення в організацію саме зовнішнього фахівця. На це є об'єктивні причини, описані вище. Серед інших ресурсів, що були вже названі, відлімо звернення до науковців; залучення соціальних служб різних напрямів, які мають у штаті психологів; збір батьківських коштів для оплати послуг зовнішнього консультанта. Залучення внутрішнього психолога доцільне тільки тоді, коли педагогічний колектив йому довіряє.

Етап аналітичного пошуку рішення учасники характеризували як надзвичайно важливий для дальшого позитивного перебігу реорганізації.

До типових психологічних складнощів, з якими доводиться стикатися менеджерам ЗО на цьому етапі, було віднесено: вагання, сумніви, нерішучість, невпевненість у правильності аналізу ситуації, брак знань, побоювання змін, страх не знайти правильного рішення, відсутність підтримки в колективі, страх зіткнутися із психологічним спротивом підлеглих.

Пошук інформації про найбільш придатні стратегії, на думку учасників, також є непростим. Далеко не всі керівники мають доступ до консультативного супроводу. Інтернет-джерела, література з організаційної психології надають загальні рекомендації, які не враховують специфіку освітянських закладів.

Учасники підкреслювали, що в організації часто просто бракує одностайності, а керівництво до того ж не вміє вибудовувати мотиваційні програми, які заохочували б можливих активістів. Зазвичай не вистачає і самих матеріальних ресурсів для відзначення особливо активних працівників, а тільки моральних заохочень (усних подяк, грамот тощо) сьогодні вже замало. Не всі вважали доцільним інформувати про перебіг реорганізації весь колектив. Дехто висловлював думку про те, що краще спрямувати зусилля на формування групи одностайності, яка допомагала б керівникові, а не намагатися зробити своїми прибічниками весь колектив.

Менеджери висловили думку, що допомога зовнішніх консультантів юридичного та економічного профілів, які можуть кваліфіковано опрацювати напрями майбутньої реорганізації, сприяла б зниженню

рівня тривожності керівника. Респонденти вважали доцільним (на відміну від попереднього етапу) залучення внутрішнього психолога для організації обговорення в педагогічному колективі. Майже в усіх групах учасники зазначали, що на цьому етапі бажано залучити інших членів колективу до обговорення очікуваного процесу реорганізації. Дієвою стратегією, на їхню думку, було б індивідуальне спілкування з колегами-управлінцями, які мають досвід упровадження реорганізації ЗО. Деякі респонденти вважали можливим обговорення проблем, що виникли, на методичних об'єднаннях. Однак ця пропозиція у трьох групах із восьми викликала побоювання через можливий розголос інформації про “неблагополучний” стан ЗО.

Створення плану проведення реорганізації дає змогу структурувати діяльність, зробити реорганізаційний процес прогнозованим і зрозумілим для керівника і педагогів.

Учасники говорили про інерцію мислення, тривогу, невпевненість у собі та своїх підлеглих, страх змін, страх помилитись і зробити щось не так, як інші, постійний брак часу (впроваджуючи реорганізації, керівники й далі виконували поточні управлінські обов'язки, викладали предмети тощо). Сумніви в правильності обраного шляху також не зникали. Зрозуміло, що тиск відповідальності за долі інших людей (працівників, школярів) важкий і виснажливий.

Під час взаємодії з персоналом було зауважено: страх розпочинати розмову про необхідність змін (деякі менеджери тільки на цьому етапі інформують підлеглих про очікувану реорганізацію); неготовність працівників до змін; занижену професійну самооцінку підлеглих; агресію, спрямовану на керівника або інших колег. Дехто з учасників заявляв про невміння або складність протистояння груповим реакціям спротиву. Інші сумнівалися, чи мають їхні підлеглі належний рівень компетенції, щоб адаптуватися в нових умовах.

Серед шляхів подолання було названо: позитивний особистий приклад, колективні тренінги, круглі столи, семінари, залучення зовнішніх фахівців, підвищення кваліфікації працівників. Одним із головних напрямів діяльності має стати створення команди однодумців, якщо раніше така робота не проводилася. Респонденти пропонували “формуванню довіри до підлеглих” через участь у неформальних заходах.

Підготовка персоналу до змін базується на попередньо обґрунтованому плані розвитку персоналу. Цей план передбачає навчання, побудову і реалізацію мотиваційних стратегій для педагогів, що демонструють різні стилі участі в реорганізації.

Особисті складнощі управлінців такі ж самі, як і заявлені на попередніх етапах (брак упевненості, психологічна неготовність менеджера до змін, необізнаність, недостатній багаж знань тощо).

На думку учасників тренінгу, взаємодію з персоналом найбільшою мірою ускладнюють: спротив реорганізаційним процесам, зумовлений страхом працівників перед майбутнім; небажання змін; ухильна поведінка.

Конструктивним заходом, на думку менеджерів, є анкетування. Його мета – визначити перелік стресогенних чинників, з'ясувати, які навички потрібні персоналові для успішної професійної діяльності в нових умовах. Серед пропозицій – заохочення і морального характеру. Найбільш неприємні розмови респонденти пропонують проводити в неформальній обстановці, що могло б дещо послабити реакцію спротиву. Інші пропозиції: проведення бесід з колективом; поглиблення знань менеджера про сутність реорганізацій; проведення релаксацій для педагогів і керівника; започаткування роботи клубу за інтересами.

Проведення змін полягає в безпосередньому втіленні організаційних перетворень. На цьому етапі виявляються прорахунки, допущені на попередніх етапах, що часто зумовлює потребу поточної корекції раніше створених планів.

Учасники тренінгу говорили про психологічну втому освітян-менеджерів, що зумовлено великою кількістю рутинної роботи. Менеджери також повідомляли про прояви невпевненості в досягненні конструктивного результату реорганізації; про психологічну неготовність до критики з боку педагогів (у тому числі і до конструктивної).

Нерозуміння з боку колективу і відсутність психологічної підтримки можуть спостерігатися, незважаючи на попередню підготовку працівників. Страх втрати робочого місця може негативно впливати на продуктивність праці і стиль міжособової взаємодії членів колективу. Це проявляється в поведінці педагогів як негативні емоції (роздратованість або, навпаки, пригніченість) і спричиняється до підвищення конфліктності в педагогічному колективі. У зв'язку із цим виникають поточні конфлікти, які потрібно розв'язувати, що викликає додаткову психологічну втому в керівника.

Стратегії подолання: делегування повноважень “активістам реорганізації”; більш чітке планування робочого дня менеджера; заохочення підлеглих; організація екскурсій, тренінгів. Серед пропозицій – порада активно впроваджувати психологічні техніки позитивного самоналаштування як керівника, так і підлеглих. Зниженню тривожності через страх втратити роботу сприятиме рівномірний, справедливий розподіл педагогічного навантаження.

Адаптація як період характеризується психологічним пристосуванням працівників до реорганізаційних змін. Поряд з тим можливе епізодичне повернення до старих методів роботи, застарілих стилів індивідуальної взаємодії.

Менеджери зізнавалися, що відчують емоційне і фізичне виснаження, зумовлене значними навантаженнями попередніх етапів. Унаслідок цього спостерігається психологічне незадоволення і зниження самооцінки в разі невдачі. Однак на цьому етапі вже помітні конструктивні зміни, які дають учасникам реорганізації психологічне задоволення, що є ресурсом для подальших дій.

Керівники ЗО стикаються також із необхідністю психологічної підтримки підлеглих у періоди невдач, потребою аналізу та уточнення подальшого перебігу реорганізації. Групи однодумців є ресурсом, який активно використовується для вирішення цих завдань.

Найефективнішою стратегією подолання визнано толерантне ставлення до власних невдач і прорахунків підлеглих. Респонденти підкреслили важливість заохочення членів колективу і підкріплення

позитивних моделей їхньої поведінки поряд з аналізом періодів повернення до старих моделей взаємодії. Відзначено також важливість організації групових заходів з метою релаксації і відпочинку, що дає змогу нейтралізувати емоційні і кількісні навантаження попередніх етапів.

Стабільність – завершальний етап реорганізації, який характеризується позитивним утіленням змін, повною адаптацією до них усіх суб'єктів реорганізації.

Етап стабільності, здавалося б, має сприйматися як позитивний ресурсний етап у життєдіяльності ЗО, але під час обговорення в малих групах часом виникала розгубленість. Більшості учасників було складно описати психологічні особливості цього періоду, який вони означали як негативний і такий, що може призвести до погіршення справ. Дехто порівнював його з “болотом”. Коли тренер пропонував створити позитивний образ ЗО після реорганізації, описи (на відміну від попередніх етапів) були дуже стислими і формальними. Більшість учасників зазначали, що дотепер навіть не усвідомлювали власного невміння радіти спокійній, розміреній професійній роботі.

Взаємодія з підлеглими сприймалася більшістю респондентів як спокійна. Але багато хто з доповідачів висловлював сумніви щодо можливості досягнення позитивного спокою. Менеджери наголошували, що слід планувати подальший розвиток навчального закладу, оскільки це унеможливило б виникнення кризових явищ.

Результатом групових обговорень було усвідомлення учасниками типової для системи освіти ситуації: постійні реформи, часті реорганізації, інновації, які вимагають значних організаційних, психологічних зусиль і матеріальних ресурсів, майже ніколи не приводили до позитивної стабільності. Деякі навчальні заклади локально могли досягти її, але це скоріше виняток, ніж правило. Стратегії конструктивного проживання періоду потребують подальшого розроблення, усвідомлення та впровадження.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу виділити *особливості сприймання, притаманні більшості етапів реорганізації*. Серед них: тривожність, страх психологічного спротиву персоналу, потреба в консультативній допомозі зовнішніх фахівців різної спеціалізації. Іншою наскрізною тенденцією є сприймання представників вищих керівних інстанцій як негативно-контролюючих. Часто це спричиняється до приховування інформації про організаційні і психологічні складнощі, що виникають в навчальному закладі. Поряд з тим відмічено особливості сприймання певних етапів упровадження реорганізації, зокрема етапу стабільності.

Висновки

1. Результати, отримані в ході проведення тренінгів за темою “Упровадження реорганізацій у закладах освіти (психологічні аспекти)”, спілкування з учасниками дослідження в неформальних обставинах дають підстави констатувати практичну значимість досліджуваної тематики і високий рівень зацікавленості нею з боку менеджерів-освітян.

2. Дослідження виявило тенденцію применшення учасниками ймовірних негативних аспектів реорганізації на початкових етапах і численні, переважно очікувані, психологічні та організаційні складнощі у взаємодії з персоналом під час упровадження реорганізацій. Означені тенденції помітно підсилюються, оскільки менеджерам часто бракує цілісного бачення кінцевого позитивного результату реорганізації. Здебільшого у менеджерів-освітян слабо сформований або й зовсім не напрацьований образ позитивної стабільності, яка може бути досягнута шляхом упровадження реорганізацій.

3. У методичному аспекті проведене дослідження показало, що для нейтралізації впливу страхів учасників перед діагностичною інформацією слід по змозі розширювати методичний апарат (за рахунок, наприклад, проєктивних і арт-терапевтичних методик, індивідуальної роботи дослідника з менеджерами, контент-аналізу тощо).

4. Апеляція менеджерів щодо доцільності залучення до процесу проведення реорганізації зовнішнього фахівця-консультанта виявляє актуальність наукового та організаційного вирішення завдання щодо психологічного супроводу реорганізаційних процесів у закладах освіти.

Можливою перспективою дослідження є виявлення психологічних особливостей сприймання реорганізації менеджерами з різним досвідом участі в реорганізації та різних рівнів відповідальності (директори, заступники директорів, методисти тощо).

Література

1. Левин К. Теория социального поля в социальных науках / К. Левин ; [пер. с англ.]. – СПб. : Сенсор, 2000. – 368 с.
2. Коттер Дж. П. Впереди перемен. / Дж. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – . 256 с.
3. Шалаев И. К. Социально-экономические особенности реформирования школы // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.informika.ru/text/magaz/pedagog/pedagog_10/siorsh.html
4. Никоненко Л. В. Впровадження реорганізацій у закладах освіти (психологічні аспекти) : навч. посіб. / Л. В. Никоненко – К., 2008. – 46 с.
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : [учеб. пособ. для вузов] / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
6. Бондаренко И. Реорганизация фирмы: улучшаем, обновляем, оптимизируем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mosbuh.berator.ru/article/2808?print=1>.
7. Блейхер В. М. Толковый словарь психиатрических терминов / В. М. Блейхер, И. В. Крук. – Воронеж : Модэк, 1995. – 640 с.
8. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений / Д. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
9. Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Е. В. Иванова. – СПб. : Речь, 2007. – 292 с.