

УДК 316.37

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**Інститут психології імені Г.С. Костюка АПН України**  
01033 Київ, вул. Паньківська, 2; тел. (044) 2883320

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

---

Директор  
Інституту психології  
імені Г.С. Костюка  
НАПН України  
акад. Максименко С.Д.

**З В І Т**

**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**«Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку»**  
**(заключний)**

Керівник НДР  
зав. лабораторії  
організаційної психології  
доктор психологічних  
наук, професор, член-  
кореспондент НАПН України

Карамушка Л.М.

Київ – 2012

Результати цієї роботи розглянуто Вченою радою Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, протокол № 12 від 24.12.2012

**СПИСОК АВТОРІВ:**

Керівник НДР  
зав. лабораторії  
організаційної психології,  
член-кор. НАПН України,  
доктор психологічних наук,  
професор  
Старший науковий  
співробітник  
докт. психол. наук, професор  
Старший науковий  
співробітник  
канд. психол. наук,  
доцент  
Старший науковий  
співробітник,  
канд. психол. наук,  
доцент  
Науковий  
співробітник,  
канд. психол. наук  
Науковий  
співробітник,  
канд. психол. наук  
Молодший науковий  
співробітник,  
канд. психол. наук  
Молодший науковий  
співробітник,  
канд. психол. наук  
Науковий  
співробітник,

Карамушка Л.М.,  
(вступ, висновки, розд.1,2,3,5)

Бондарчук О.І.,  
(розділ 4.2.)

Винославська О.В.,  
(розділ 3.1)

Філь О.А.,  
(розділ 4.1.)

Креденцер О.В.,  
(розділ 4.3.)

Терещенко К.В.,  
(розділ 4.4.)

Лагодзінська В.І.,  
(розділ 3.4)

Івкін В.М.,  
(розділ 3.2)

Ковальчук О.С.,  
(розділ 3.3)

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 36 с.

Об'єкт дослідження – психологічні особливості організаційного розвитку.

Мета дослідження – з'ясувати зміст, показники, рівні та психологічні чинники організаційного розвитку освітніх організацій. Розробити та апробувати технологію підготовки персоналу освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку.

Методи дослідження – аналіз, порівняння, систематизація, узагальнення теоретичних і експериментальних даних, констатувальний та формувальний експерименти, анкетування, контент-аналіз, тестові методи, психологічний тренінг, якісний аналіз і статистична обробка результатів дослідження.

Розкрито сутність організаційного розвитку. Обґрунтовано основні показники організаційного розвитку освітніх організацій («організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку»). Показано, що організаційний розвиток освітніх організацій може досягати трьох рівнів («конструктивного», «проблемного» та «кризового»). Визначено чинники, які впливають на організаційний розвиток освітніх організацій. Розроблено технологію психологічної підготовки персоналу для вирішення конкретних завдань організаційного розвитку освітніх організацій.

Результати НДР упроваджені у Запорізькому національному університеті та Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича під час проведення тренінгу «Психологія організаційного розвитку», Університеті менеджменту освіти НАПН України під час викладання серії спецкурсів «Психологічні основи забезпечення організаційного розвитку в закладах освіти», Київському обласному інституті післядипломної освіти педагогічних кадрів) під час проведення школи-семінару «Психологічні основи організаційного розвитку та конкурентоздатності освітніх організацій», Київському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій під час проведення системи тренінгів «Психологічні основи організаційного розвитку організацій системи державної служби».

Прогнози припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – розробка технологій підготовки організаційних психологів до психологічного забезпечення організаційного розвитку

**ОРГАНІЗАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА УМОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ, ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Умови одержання звіту: За договором, 01171. Київ – 171, вул. Горького 180 УкрІНТЕІ.

## ЗМІСТ

	стр.
<b>I. Вступ.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Основна частина.....</b>	<b>7</b>
1 <i>Поняття про організаційний розвиток.....</i>	<i>7</i>
2. <i>Основні вияви організаційного розвитку в освітніх організаціях.....</i>	<i>9</i>
2.1. Аналіз представленості проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях.....	9
2.2. Основні організатори організаційного розвитку в освітніх організаціях.....	9
2.3. Актуальні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях.....	10
2.4. Порівняльний аналіз основних виявів організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу.....	11
3. <i>Труднощі, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку в освітніх організаціях.....</i>	<i>13</i>
3.1. Основні труднощі в процесі організаційного розвитку освітніх організацій.....	13
3.2. Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій та роль психологічних ресурсів.....	15
3.3. Психологічні чинники організаційного розвитку освітніх організацій.....	15
3.4. Умови організаційного розвитку освітніх організацій.....	16
3.5. Порівняльний аналіз труднощів, ресурсів, психологічних умов та чинників організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу.....	17
4. <i>Взаємозв'язок між психологічними чинниками мезорівня та чинниками мікрорівня та організаційним розвитком освітніх організацій.....</i>	<i>22</i>
4.1. Взаємозв'язок між рівнем розвитку конкурентоздатності освітніх організацій та їх організаційним розвитком.....	22
4.2. Взаємозв'язок між особистісним розвитком менеджерів освітніх організацій та організаційним розвитком.....	23
4.3. Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій та організаційним розвитком.....	24
4.4. Взаємозв'язок між рівнем прояву етнопсихологічних характеристик менеджерів освіти та організаційним розвитком.....	25
5. <i>Особливості використання технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку.....</i>	<i>28</i>
5.1. Сутність технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку.....	28
5.2. Основні форми використання технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку.....	31
5.3. Зміст та структура тренінгу «Психологія розвитку організаційного розвитку освітніх організацій».....	32
<b>III. Висновки.....</b>	<b>35</b>

## I. ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Вирішення складних соціально-політичних та економічних завдань, пов'язаних із розбудовою Української держави та її інтеграцією в європейський простір, значною мірою, на наш погляд, залежить від ефективності діяльності вітчизняних освітніх організацій.

Однією із важливих умов вирішення цієї проблеми є забезпечення *організаційного розвитку (розвитку організації)* освітніх організацій, який передбачає, насамперед, постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, які відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх провадження.

Разом з тим, як показує аналіз діяльності вітчизняних освітніх організацій, проблеми організаційного розвитку в багатьох освітніх організаціях не ставляться взагалі або вирішуються стихійно, без чітко визначених підходів і моделей, врахування психологічних чинників та умов. Це призводить досить часто до певного «випадання» освітніх організацій із загального соціального контексту, їх невміння адаптуватися до нових вимог, виникнення хаотичності в діяльності менеджерів та персоналу, незадоволеності працівників роботою, зниження конкурентоздатності освітніх організацій тощо.

Аналіз зарубіжної літератури показує, що проблема вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку є однією з найбільш актуальних проблем у сучасній організаційній психології. Цій проблематиці в організаційній психології присвячено спеціальний напрям, який має назву «організаційний розвиток» (Organizational Development). Серед відомих зарубіжних дослідників з цієї проблеми слід зазначити таких авторів, як E. Vanberg, A. Caetano, J. M. Piero, B. Wilpert, H. Sinangi, C. Vlerick та ін. Зазначеними авторами визначено зміст й основні етапи організаційного розвитку в умовах глобалізації та впровадження інформаційних технологій, визначено ряд принципів діяльності організацій в умовах організаційного розвитку.

Проблема організаційного розвитку знайшла певне відображення в роботах ряду російських вчених (Н. Васильва, А.Н. Занковський, М.А. Іванов та Д.М.Шустерман, Н.І. Терещук та ін.).

Щодо вітчизняних дослідників, то проблема психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій раніше не виступала предметом спеціального дослідження.

Отже, соціальна значущість та її недостатня розробленість зумовили вибір **об'єкта дослідження** – психологічні особливості організаційного розвитку.

**Предмет** – психологічні особливості організаційного розвитку освітніх організацій.

**Мета дослідження** – з'ясувати зміст, показники, рівні, психологічні чинники та умови організаційного розвитку освітніх організацій. Розробити

та апробувати технологію підготовки персоналу освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити зміст, показники та рівні організаційного розвитку.
2. Проаналізувати основні вияви організаційного розвитку в освітніх організаціях (орієнтацію освітніх організацій на вирішення проблеми організаційного розвитку, основних організаторів організаційного розвитку, актуальні напрямки організаційного розвитку, основні труднощі в процесі організаційного розвитку, ресурси організаційного розвитку та ін.).
3. Здійснити порівняльний аналіз основних виявів організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу.
4. Проаналізувати психологічні чинники організаційного розвитку освітніх організацій
5. Визначити умови організаційного розвитку освітніх організацій
6. Розробити та пробувати технологію для психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку.

**Методи дослідження** – аналіз, порівняння, систематизація, узагальнення теоретичних і експериментальних даних, констатувальний та формувальний експерименти, анкетування, контент-аналіз, тестові методи, психологічний тренінг, якісний аналіз і статистична обробка результатів дослідження.

**Наукова новизна дослідження:**

Визначено зміст, основні показники та рівні організаційного розвитку освітніх організацій. Проаналізовано ступінь орієнтації освітніх організацій на вирішення проблеми організаційного розвитку. Визначено основних організаторів організаційного розвитку освітніх організацій. Розкрито актуальні напрямки та труднощі організаційного розвитку. Показано позитивні та негативні вияви організаційного розвитку в освітніх організаціях. Здійснено порівняльний аналіз основних виявів організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу. Доведено вплив чинників мезорівня та мікрорівня на організаційний розвиток освітніх організацій. Визначено умови організаційного розвитку освітніх організацій. Розроблено та апробовано технологію для психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА

### 1.1. Поняття про організаційний розвиток

Сьогоднішнє життя характеризується змінами, які стосуються суспільства, організацій, кожної людини. Особливістю сучасних змін є те, що вони мають *дуже динамічний, глибокий та комплексний характер*, приносять абсолютно нові феномени в політику, економіку, технологію. Відповідно, адаптація до змін є фундаментальною умовою виживання для індивідів і організацій (Wamwangi, K., 2003).

Однією зі стратегій управління змінами є організаційний розвиток (Organizational development (OD)), фундатором якого сорок років тому став американський психолог К. Левін.

*Організаційний розвиток* розуміється як процес, в ході якого психологічна наука використовує знання та практичну діяльність для того, щоб допомогти організаціям досягнути більшої ефективності, включаючи покращення якості роботи, життя та підвищення продуктивності (Cummings, T.G. & Huse, E., 1989; Cummings, T.G. and Worley, C.G., 1997).

Організаційний розвиток можна описати, як методологію або техніку, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності. Організаційному розвитку притаманні такі *основні характеристики*: а) управління процесами змін; б) впровадження психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології; в) внесення змін в організаційну культуру; г) розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності і здоров'я працівників та їх цілісне впровадження; е) використання довготривалих нових форм активності, таких як, самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації (Wamwangi, K., 2003). На думку зарубіжних вчених, організаційний розвиток-керований процес зміни організації; нова наукова дисципліна, яка допомагає організаціям адаптуватися до постійних змін (Beer M., 1980; Huse E.F., 1975), Окрім того організаційний розвиток розглядається, як процес, завдяки якому організація розвивається і стає більш ефективною, використовуючи знання і технології поведінкових наук, що направлені на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку; це процес планових

змін, безпосередньо пов'язаних з місією організації (Burke W.W., Schmidt W.H., 1971).

Організаційний розвиток характеризується такими специфічними ознаками: усвідомленість змін всіма членами організації; її глибинність та масштабність по відношенню до всіх структурних компонентів організації; її ефективна значущість для всієї організації в цілому.

Концепція організаційного розвитку *виникла* на початку 60-х рр. минулого століття, у результаті чого відбулася поступова переорієнтація процесу змін в організації: від жорсткої спрямованості на зростання та експансію до спрямованості на творчий, якісний аналіз. Специфіка організаційного розвитку, на відміну від інших форм організаційних змін, полягає у розгляді організації як цілісної системи елементів, що взаємодіють між собою. Організаційний розвиток передбачає послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних та особистісних взаємостосунків в організації. Програми організаційного розвитку базуються на систематичному аналізі проблем організації та потреб її керівництва у зміні свого підприємства. Мета таких програм полягає у підвищенні організаційної ефективності на основі використання технік організаційного розвитку.

Принципова ідея концепції організаційного розвитку полягає в тому, що неможливо досягнути стійкого позитивного зростання підприємства тільки за рахунок окремих імпульсів, «підштовхувань». Навпаки, організації, як правило, потребують самостійної систематичної стратегії, яка повинна будуватися та реалізовуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання передового досвіду розвитку, досягнень науки, запрошення консультантів та спеціалістів) та внутрішніх ресурсів підприємства. Іншими словами, організаційний розвиток охоплює всі ті практичні методи і наукові дослідження, які при проектуванні соціальних і структурних умов орієнтовані на активізацію спільної участі членів організації та на підвищення самовизначення членів організації і дотримання демократичних гарантій на виробничих підприємствах.

Слід зазначити, що в основі організаційного розвитку лежать *гуманістичні цінності*: створення можливостей для персоналу працювати як «розумним істотам», а не як «ресурсам» для здійснення виробничих процесів; створення можливостей для кожного члена організації, а також для організації в цілому розвивати свій потенціал; пошук можливостей для організації з метою ефективного досягнення її цілей; створення такого середовища в організації, в якому б було можливо знайти захопливу та інноваційну роботу, роботу «з викликом»; створення можливостей для працівників в організації впливати на підходи, які стосуються професійної діяльності, організації та середовища; розгляд кожного працівника як особистості з її комплексом потреб, кожна з яких є значущою для її роботи та життя (Margulies, N., 1972).



## 2. Основні вияви організаційного розвитку в освітніх організаціях

### 2.1. Аналіз представленості проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях

У процесі аналізу *представленості проблеми організаційного розвитку* в освітніх організаціях встановлено, що, на думку опитаних, в їх освітніх організаціях приділяється значна увага проблемі організаційного розвитку. Про це свідчить той факт, що більше половини опитаних по масиву в цілому (60,2%) однозначно позитивно відповіли на питання «Чи приділяється увага організаційному розвитку у Вашій організації?» (дали відповіді типу *те, що в їх організаціях «приділяється увага організаційному розвитку в організації»*).

Також досить велика частина опитаних (23,1%) до певної міри також позитивно відповіли на поставлене питання, зазначивши, що в їх організації «скоріше приділяється увага організаційному розвитку в організації, ніж не приділяється».

І лише незначна частина опитаних негативно відповіли на поставлене питання, зазначивши, що в їх організації «скоріше не приділяється увага організаційному розвитку в організації, ніж приділяється» (1,5%) або ж однозначно зазначили, що «не приділяється увага організаційному розвитку в організації» (0,2%).

14,9% опитаних зазначили, що їм важко відповісти на поставлене питання.

В цілому, отримані дані можна оцінити *позитивно*, констатуючи, що проблема організаційного розвитку знайшла достатнє відображення в освітніх організаціях.

### 2.2. Основні організатори організаційного розвитку в освітніх організаціях

У процесі аналізу проблеми, яка стосується *основних організаторів організаційного розвитку* освітніх організацій, виявлено пріоритетність певних категорій учасників навчально-виховного процесу із розв'язання проблем організаційного розвитку.

Так, під час аналізу відповідей учасників опитування (по масиву в цілому) на питання «Хто бере участь у розв'язанні проблеми організаційного розвитку у Вашій організації?» встановлено, що *найбільш активну участь* у розв'язанні проблеми організаційного розвитку беруть «топ-менеджери (керівники освітніх організацій)» – 57,2%, «колектив організації» – 46,1% та «окремі працівники» – 37,6% .

Значно меншу участь у розв'язанні проблем організаційного розвитку беруть «менеджери середнього рівня (завідувачі кафедр, керівники методоб'єднань)» – 21,9%, «вищі організації» – 21,9%, «контролюючі

організації» – 18,2%, «спонсори» – 15,2%, «лінійні менеджери (керівники творчих, професійних груп)» – 13,4%.

І на останньому місці за вказаним показником знаходяться «клієнти освітніх організацій (учні та їх батьки)» – 10,7%.

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про певні **позитивні тенденції** у розв'язанні проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях.

Це проявляється, *по-перше*, в тому, що проблеми організаційного розвитку розв'язуються, насамперед, безпосередньо «всередині» освітніх організацій (топ-менеджерами, колективом в цілому, окремими працівниками), а не під «тиском» зовнішніх структур: вищі організації (районні (міські) відділи (управління освіти, МОНмолодьспорту України тощо); контролюючі організації (контрольно-ревізійне управління, податкові служби, пожежна інспекція та ін.); спонсори тощо). Це свідчить, на нашу думку, про певну самостійність, автономію освітніх організацій щодо розв'язання проблеми організаційного розвитку.

*По-друге*, позитивним є той факт, що, поряд із топ-менеджерами освітніх організацій, значну роль у розв'язанні означеної проблеми відіграють і колективи освітніх організацій.

Разом із тим, виявлено і деякі **негативні тенденції** у розв'язанні цієї проблеми.

Це проявляється, *по-перше*, в тому, що клієнти освітніх організацій (учні та їх батьки), потреби та інтереси яких мають відігравати, на наш погляд, ключову роль у визначенні змісту та напрямків організаційного розвитку, займають останнє місце у розв'язанні проблем організаційного розвитку.

*По-друге*, не достатньо активними учасниками організаційного розвитку, на думку опитаних, є і менеджери середнього рівня (завідувачі кафедр, керівники методоб'єднань) та лінійні менеджери (керівники творчих, професійних груп), що, як нам здається, дещо гальмує реалізацію багатьох ідей організаційного розвитку.

### **2.3. Актуальні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях**

Що стосується напрямків організаційного розвитку освітніх організацій, то найбільш представленими, на думку опитаних, є *інформаційно-технологічні-розвивальні напрямки*: «професійний розвиток персоналу (навчання персоналу нових технологій, підходів у роботі)» (67,4%); «комп'ютерно-процесуальні напрямки (впровадження нових комп'ютерних технологій)» (66,4%); «інформаційне забезпечення (забезпечення новою інформацією)» (63,4%); «навчально-процесуальні (впровадження нових навчальних технологій)» (44,0%). Як бачимо, на ці напрямки вказало в середньому дві третини опитаних. Це можна розцінити, як **позитивний факт** (досягнення) діяльності освітніх організацій, оскільки зазначені напрямки відповідають сучасним тенденціям суспільства в цілому і вимогам до освітніх організацій, які мають готувати прийдешні покоління насамперед до адаптації в суспільстві.

Далі слідуєть напрямки організаційного розвитку, які стосуються створення *організаційно-комфортних умов праці* (створення сучасних, комфортних умов праці тощо) (41,6%). На них вказало менше половини опитаних. Це свідчить, на наш погляд, про існування *певних обмежень* в діяльності освітніх організацій, і про необхідність посилення такого напрямку організаційного розвитку освітніх організацій, особливо у «звичайних», неелітних школах. Йдеться про сучасний дизайн робочого місця, використання сучасної оргтехніки, однак часто і про створення елементарних організаційно-побутових умов. Як відомо, наявність таких умов запобігає виникненню конфліктів в організаціях, професійного стресу, а також сприяє підвищенню задоволення від роботи.

І значно менше вираженими, що також вказує на *певні обмеження* в діяльності освітніх організацій, є *стратегічно-організаційні напрямки* організаційного розвитку: «стратегічні напрямки (відкриття нових напрямків, видів діяльності тощо)» (50,0%); «структурні напрямки (створення філіалів, нових підрозділів тощо)» (14,2%). На реалізацію таких напрямків вказала в середньому одна третина опитаних. Отже, визначення нових напрямків діяльності та створення відповідних організаційних структур є одним із важливих напрямків організаційного розвитку освітніх організацій.

Що стосується такого напрямку, як *«кар'єрний розвиток персоналу* (сприяння професійній кар'єрі персоналу)», то на його реалізацію в освітніх організаціях вказало лише 36,8%, тобто орієнтовно одна третина. Це також свідчить про ще одне *обмеження* в діяльності освітніх організацій. І воно полягає в тому, що існує певний *розрив* між напрямками організаційного розвитку, які стосуються діяльності організації в цілому, та діяльності персоналу. Як відомо, одна із основних ідей психологічного забезпечення діяльності організацій полягає у *гармонійному забезпеченні* реалізації потреб та інтересів організації та потреб та інтересів персоналу, який в ній працює. До останніх належить, зокрема, здійснення персоналом освітніх організацій професійної кар'єри.

У цілому, дослідження виявило певні *досягнення та обмеження* стосовно основних напрямків організаційного розвитку освітніх організацій.

#### **2.4. Порівняльний аналіз основних виявів організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу**

Щодо *представленості проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях* традиційного та інноваційного типів, то дослідження виявило *статистично значущі відмінності* ( $p < 0,001$ ) між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів щодо цієї проблеми.

Сутність відмінностей проявляється в тому, що освітні організації *інноваційного типу значно переважають освітні організації традиційного типу* щодо виявів організаційного розвитку.

Так, зокрема, число працівників освітніх організацій інноваційного типу, які позитивно оцінили наявність організаційного розвитку, складає

75,8%, в той час, як число працівників освітніх організацій традиційного типу, які також позитивно відповіли на це питання, складає лише 35,1%, тобто майже вдвічі менше. Також звертає на себе увагу той факт, що число опитаних, які зазначили, що їм «важко відповісти на поставлене питання», в освітніх організаціях традиційного типу приблизно в десять раз переважає опитаних, які дали таку відповідь в освітніх організаціях інноваційного типу (33,8% проти 3,2%).

У процесі порівняльного аналізу **основних організаторів організаційного розвитку** освітніх організацій традиційного та інноваційного типів встановлено низку закономірностей.

Перше за все, слід зазначити, що *не виявлено статистично значущих відмінностей* між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів щодо участі в організаційному розвитку його організаторів: «вищі організації»; «контролюючі організації»; «спонсори».

Разом із тим, виявлено *статистично значущі відмінності* між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів за такими категоріями організаторів організаційного розвитку: «топ-менеджери (керівники освітніх організацій)» ( $p < 0,001$ ); «колектив організації» ( $p < 0,01$ ); «менеджери середнього рівня (завідувачі кафедр, керівники методоб'єднань)» ( $p < 0,001$ ); «менеджери лінійного рівня (керівники творчих, професійних груп)» ( $p < 0,01$ ), «клієнти» ( $p < 0,05$ ).

Це проявляється в тому, що *освітні організації інноваційного типу випереджають освітні організації традиційного типу* за участю в розв'язанні проблеми організаційного розвитку зазначених вище категорій організаторів організаційного розвитку: «топ-менеджери (керівники освітніх організацій)» – 71,0% проти 35,1%; «колектив організації» – 51,4% проти 37,7%; «менеджери середнього рівня (завідувачі кафедр, керівники методоб'єднань)» – 27,4% проти 13,0%; «менеджери лінійного рівня (керівники творчих, професійних груп)» – 21,4% проти 0,6%; «клієнти» – 13,3% проти 6,5%.

Також виявлено *статистично значущі відмінності* між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів за участю в розв'язанні проблеми організаційного розвитку такої категорії, як «окремі працівники» ( $p < 0,001$ ). Це проявляється в тому, що *традиційні освітні організації за цим показником, навпаки, переважають інноваційні освітні організації* – 48,7% проти 30,6% опитаних.

Отримані результати свідчать, на наш погляд, про те, що на *рівні «зовнішніх» впливів не існує відмінностей* між традиційними та інноваційними освітніми організаціями щодо розв'язання проблеми організаційного розвитку. Разом із тим, існують *суттєві відмінності* між традиційними та інноваційними освітніми організаціями на рівні «внутрішніх» впливів: інноваційні освітні організації переважають традиційні освітні організації щодо участі у розв'язанні цієї проблеми практично всіх основних учасників навчально-виховного процесу.

Порівняльний аналіз **напрямків організаційного розвитку** освітніх організацій традиційного та інноваційного типу показав, що існують *стати-*

*стично значущі відмінності* між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів за напрямками організаційного розвитку, які аналізувались. Сутність таких відмінностей полягає в тому, що освітні організації інноваційного типу випереджають освітні організації традиційного типу за всіма напрямками організаційного розвитку.

Найбільш «рельєфно» ( $p < 0,001$ ) це простежується за такими показниками: «професійний розвиток персоналу (навчання персоналу нових технологій, підходів у роботі)»; «впровадження комп'ютерно-процесуальних технологій»; «апровадження навчально-процесуальних технологій»; «організаційно-комфортні умови праці (створення сучасних, комфортних умов праці тощо)»; «кар'єрний розвиток персоналу (сприяння професійній кар'єрі персоналу)»; «структурні (створення філіалів, нових підрозділів тощо)». Тобто йдеться про *технологічні-розвивальні напрямки, напрямки створення організаційно-комфортних умов праці, структурні напрямки*. За цими показниками освітні організації інноваційного типу переважають освітні організації традиційного типу в півтора-два рази.

Деяко менш вираженими є відмінності стосовно *стратегічних напрямків діяльності* ( $p < 0,01$ ) та *інформаційного забезпечення* ( $p < 0,05$ ).

В цілому, можна зробити висновок про те, що інноваційні освітні організації значно *випереджають* традиційні освітні організації з проблеми представленості організаційного розвитку, його основних організаторів та напрямків.

### **3. Труднощі, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку в освітніх організаціях.**

#### **3.1. Основні труднощі в процесі організаційного розвитку освітніх організацій**

У процесі аналізу труднощів, які виникають під час організаційного розвитку (по масиву в цілому), нами було виділено *три групи труднощів*, за їх змістовно-смісловим «навантаженням» та ступенем їх кількісної вираженості.

Як встановлено, на *першому місці*, з великим відривом від інших показників, знаходяться такі труднощі, як **«недостатність фінансово-економічних ресурсів»**. На ці труднощі вказала переважна більшість опитаних (77,4%). Це відображає, на наш погляд, об'єктивну ситуацію, яка існує в більшості вітчизняних організацій державної форми власності, які через нестачу фінансово-економічних ресурсів не в змозі визначати та реалізувати нові, інноваційні напрямки своєї діяльності. І, разом із тим, ця ситуація є особливою «болючою», на наш погляд, для освітніх організацій, які за своїм змістом діяльності завжди мають бути на «передньому краю» різних інноваційних нововведень, оскільки відповідають за своєчасну та адекватну підготовку підростаючих поколінь до змін, що відбуваються в суспільстві, з одного боку, а з іншого – мають бути каталізатором багатьох соціальних змін.

Отже, *виділення* на державному, регіональному та місцевому рівнях спеціальних фінансово-економічних ресурсів, зорієнтованих на проблему організаційного розвитку освітніх організацій, уможливить більш оптимальне розв'язання цієї проблеми.

*Друге місце* займають такі труднощі, як «байдуже ставлення виконавського персоналу до проблеми організаційного розвитку» (26,9%) та «незнання сутності організаційного розвитку» (22,6 %).

Також до цієї групи, хоча й зі значним відривом за кількісним вираженням, належать такі труднощі: «інертність персоналу» (10,9%); «байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку» (10,0%); «непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку» (9,2%). На ці труднощі вказала орієнтовно одна п'ята опитаних.

Це свідчить, на нашу думку, про те, що, поряд із фінансово-економічними труднощами, які виникають у процесі організаційного розвитку, існують труднощі й іншого порядку, *психолого-управлінського*, які безпосередньо стосуються діяльності управлінського та виконавського персоналу та розуміння ним сутності організаційного розвитку, підготовки керівників та працівників до його здійснення.

Отже, *актуалізація* у виконавського персоналу потреби в участі у процесах організаційного розвитку своїх організацій, що можливо, зокрема, в результаті бачення персоналом «реальних» можливостей для власного розвитку та підвищення професійного статусу, які можуть з'являтися внаслідок їх участі в процесі організаційного розвитку власної організації, може сприяти розв'язанню цієї проблеми. Окрім того, важливу роль має відіграти спеціальне навчання персоналу з цієї проблеми, у вигляді спеціальних семінарів, тренінгів тощо. Певний досвід автора в цьому напрямку свідчить про достатню зацікавленість персоналу в такому навчанні, прояв при цьому його активності, ініціативності.

І до *третьої групи* належать труднощі, які стосуються отримання освітніми організаціями *управлінсько-психологічної консультативної допомоги* щодо проблеми організаційного розвитку. До цієї групи було віднесено такі труднощі: «відсутність необхідних консультацій із проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях» (18,2%); «відсутність психологічної допомоги для забезпечення організаційного розвитку» (12,4%); «відсутність зразків організаційного розвитку в організаціях нашої сфери» (11,4%); «відсутність необхідних контактів із іншими організаціями» (6,7%). На цю групу труднощів вказала в середньому одна десята опитаних.

Отже, *створення умов для надання консультацій* освітнім організаціям, насамперед, на нашу думку, на рівні районних відділів та міських управлінь освіти та районних (міських) психологічних служб, а також для обміну досвідом між освітніми організаціями, дасть можливість, як нам здається, більш оптимально розв'язувати цю проблему. А це, у свою чергу, потребує спеціальної підготовки працівників відповідних відділів та управлінь в інститутах післядипломної педагогічної освіти.

Таким чином, можна говорити про те, що до основних труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку освітніх організацій, належать як *фінансово-економічні*, так і *психолого-управлінські* труднощі.

### 3.2. Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій та роль психологічних ресурсів

У процесі дослідження основних ресурсів організаційного розвитку встановлено, що на *першому місці*, з великим відривом, знаходяться **інформаційні ресурси** (забезпечення навчальними та методичними посібниками, матеріалами періодичної преси, які розкривають сучасний зміст навчання, інноваційні тенденції в розвитку освіти та науки, доступ до Інтернету, використання технологій медіаосвіти тощо). На них вказала переважна більшість опитаних (84,3%). І це ще раз підтверджує ту тезу, що в сучасному світі інформація відіграє провідну роль у забезпеченні діяльності, як суспільства в цілому, так і організації, так і окремої особистості.

На *другому місці*, практично з однаковою представленістю, знаходяться такі ресурси: **матеріально-фінансові** (наявність певних матеріально-фінансових можливостей) (55,0%); **технологічні** (використання навчальних та інформаційних технологій) (53,7%); **психологічні** (врахування психологічних закономірностей у діяльності організації, групи, особистості) (51,0%). На важливість таких ресурсів вказала трохи більше, ніж половина опитаних.

Суттєвим при аналізі вказаних видів ресурсів є той факт, що психологічні ресурси, на думку опитаних, відіграють таку ж саму роль, як і матеріально-фінансові та технологічні. На наш погляд, це відображає певні *позивні зрушення* в розумінні працівниками освітніх організацій ролі психологічних ресурсів у забезпеченні організаційного розвитку освітніх організацій, що, безумовно, можна оцінити, як *позитивний факт (досягнення)*, а також враховувати його в організації діяльності освітніх організацій з цього напрямку діяльності.

### 3.3. Психологічні чинники організаційного розвитку освітніх організацій

Аналізу психологічних чинників, які впливають на організаційного розвитку (по масиву в цілому) показав, що можна говорити про *три основні групи психологічних чинників*, за їх змістовно-смісловим «навантаженням» та ступенем їх кількісної вираженості.

На *першому місці*, з великим відривом від інших показників, знаходяться такий психологічний чинник, як **«конкурентоздатність організації»**. На цей чинник вказала майже половина опитаних (45,8%). Це говорить про те, що конкурентоздатність організації, про яку так багато говориться сьогодні, дійсно сприймається опитуваними, як вагомий чинник організаційного розвитку.

На *другому місці* знаходиться цілий ряд чинників, на які вказало в середньому одна третина опитаних (від 32,3% до 39,3%). За своїм змістом дані

чинники можуть бути розподілені на три основні підгрупи. До *першої підгрупи* відносяться чинники, які стосуються **розвитку персоналу та окремих його виявів**: особистісний розвиток персоналу (38,6%); професійний та кар'єрний розвиток персоналу (38,6%); толерантність персоналу (35,8%); психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку (32,3%). Другу *підгрупу* утворили чинники, які стосуються використання керівниками **технологій прийняття ефективних управлінських рішень** (34,1%). І до *третьої підгрупи* відносяться чинники, які мають відношення до **ділового спілкування в організації**, зокрема, впровадження його інноваційних форм: впровадження інноваційних форм ділового спілкування (39,3%); ефективне ділове спілкування в організації (34,8%). Отже, в цілому можна говорити про те, що друга група чинників пов'язана з ефективним прийняттям керівниками управлінських рішень, організацією ділового спілкування в організації та особистісним та професійним розвитком персоналу.

І на *третьому місці*, із значним відривом від попередніх груп чинників, знаходиться такі чинники, як **конкурентоздатність персоналу** (26,9%) та **підприємницька поведінка персоналу** (17,2%). На значущість даних чинників вказало в середньому одна п'ята опитаних.

Це свідчить, на наш погляд, про те, що більшість опитаних не достатньо усвідомлюють той факт, що **конкурентоздатність організації напряму залежить і «складається» з конкурентоздатності персоналу**, і що лише, розвиваючи власну конкурентоздатність, прийнявши на себе відповідальність за її розвиток, можна забезпечити конкурентоздатність організації, що, в свою чергу, буде сприяти конкурентоздатності організації.

Що ж стосується не достатнього усвідомлення підприємницької поведінки, як чинника організаційного розвитку освітніх організацій, то цей факт, на наш погляд, можна пояснити *двома основними причинами*. По-перше, тим, що підприємницька поведінка особистості в українському суспільстві лише почала формуватися протягом останніх двадцяти років в умовах початку розвитку ринкової економіки. По-друге, наявними в суспільстві стереотипами про те, що підприємницька поведінка особистості має проявлятися лише в сфері бізнесу, і ніяк не стосуватися такої зовсім «не бізнесової» сфери, як освіта. Разом з тим, ми вважаємо, що саме конкурентоздатність персоналу та підприємницька поведінка мають займати значуще місце серед психологічних чинників організаційного розвитку.

### **3.4. Умови організаційного розвитку освітніх організацій**

Дослідження виявило три групи умов забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій: а) інформаційно-самоосвітні; б) професійної взаємодії та професійних стосунків; в) психологічні.

У процесі аналізу даних, отриманих по масиву в цілому, було визначено пріоритетність виявлених умов.

*Перше місце* зайняли **інформаційно-самоосвітні умови**, які виражені найбільше, і до яких належать: самоосвіта та самоаналіз персоналу (59,2%) та



інформаційна підготовка персоналу (література, CD, веб-сторінки тощо) (51,2%). Можна говорити про те, що особливістю цієї групи є отримання інформації та підвищення рівня знань та професійного розвитку шляхом самоосвіти та самоаналізу.

*Друге місце* посіли умови **професійної взаємодії та професійних стосунків**, куди увійшли: тренінгова підготовка персоналу освітніх організацій (51,5%); створення професійних груп для обміну досвідом і обговорення проблемних питань (47,5%); контакти із зарубіжними освітніми організаціями (31,6%); контакти із вітчизняними освітніми організаціями (30,8%). Слід зазначити, що ця група є найбільш вираженою за кількістю визначених умов, хоча і дещо менше вираженою кількісно, порівняно із першою групою, та стосується взаємодії між професіоналами та налагодження між ними професійних стосунків у контексті забезпечення організаційного розвитку.

І на *третьому місці* знаходяться **власне психологічні умови**, до яких віднесено: індивідуальні психологічні консультації персоналу (16,7%) та групові психологічні консультації персоналу (12,9%). Ця група, яка виражена орієнтовно в три-чотири рази менше, ніж перша та друга групи, стосується безпосередньо надання психологічної допомоги працівникам освітніх організацій з означеною проблемою як на індивідуальному, так і на груповому рівні.

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про те, що з метою забезпечення організаційного розвитку слід враховувати три групи означених вище умов: *інформаційно-самоосвітні; професійної взаємодії та професійних стосунків; психологічні*. При цьому необхідно посилювати значущість для персоналу у процесі організаційного розвитку, поряд із інформаційно-самоосвітніми умовами, умов професійної взаємодії та професійних стосунків і особливо – психологічних умов.

### **3.5. Порівняльний аналіз труднощів, ресурсів, психологічних умов та чинників організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу**

Дослідження виявило статистично значущий зв'язок між більшістю труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу.

Що стосується *першої групи* труднощів, **фінансово-економічних**, то освітні організації нового типу випереджають ( $p < 0,05$ ) освітні організації традиційного типу за констатацією таких труднощів. Так, на зазначені труднощі вказало 80,6% опитаного персоналу освітніх організацій нового типу і 72,1% персоналу освітніх організацій традиційного типу. На перший погляд, це може викликати певний подив, оскільки, як показує досвід, освітні організації нового типу мають більш «виражені» фінансово-матеріальні умови діяльності, Але, скоріше за все, можна припустити, що більш складні інноваційні завдання, які ставлять перед собою освітні організації нового типу, вимагають і більш посиленого матеріально-фінансового забезпечення.

Щодо труднощів *другої групи*, які стосуються **психолого-управлінських аспектів** діяльності персоналу освітніх організацій, то тут на рівні статистично значущих зв'язків ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ) встановлено, що в одних випадках за рівнем вираженості труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку освітніх організацій, переважають освітні організації традиційного типу, в інших – нового типу.

Як встановлено, *освітні організації традиційного типу* переважають освітні організації нового типу за такими показниками: а) «байдуже ставлення виконавського персоналу до проблеми організаційного розвитку» (48,1% проти 13,7%); б) «байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку» (26,0% проти 0,0%); в) «непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку» (13,0% проти 6,9%).

При цьому звертає на себе той факт, що серед інноваційних шкіл практично немає зазначення того факту, що керівництво цих закладів байдуже до проблеми організаційного розвитку.

У той же час, *освітні організації нового типу* переважають освітні організації традиційного типу за такими труднощами, як «незнання сутності організаційного розвитку» (31,5% проти 8,4%). Цей дивний, на перший погляд, факт, можна, скоріше за все, пояснити тим, що персонал освітніх організацій нового типу більше, порівняно із персоналом освітніх організацій традиційного типу, усвідомлює складність проблеми організаційного розвитку та відсутність достатнього рівня знань з цієї проблеми.

Слід зазначити, що за таким показником, як «інертність персоналу», статистично значущих відмінностей між двома типами освітніх організацій не виявлено.

Отже, отримані дані свідчать про необхідність посилення особливої уваги щодо проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного типу з метою актуалізації зацікавленості до цієї проблеми. З іншого боку, більш виражений інтерес до цієї проблеми в освітніх організаціях нового типу потребує їх більш глибокої підготовки.

У ході аналізу труднощів, які належать до *третьої групи* і стосуються надання **управлінсько-психологічної консультативної допомоги** освітнім організаціям з проблеми організаційного розвитку, також виявлено, що на рівні статистично значущих зв'язків ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) в одних випадках за рівнем вираженості труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку освітніх організацій, також переважають освітні організації традиційного типу, в інших – нового типу. Разом із тим, за деякими видами труднощів статистично значущих зв'язків не виявлено.

Так, констатовано, що за таким показником, як «відсутність психологічної допомоги для забезпечення організаційного розвитку» освітні організації традиційного типу значно випереджають освітні організації нового типу (21,4% проти 6,9%), що, напевно, можна пояснити тим, що психологічні служби, які можуть надавати таку допомогу, більше представлені в освітніх організаціях нового типу.

Разом із тим, освітні організації нового типу випереджають освітні організації традиційного типу за показником «відсутність зразків організаційного розвитку в організаціях нашої сфери» (15,3% проти 5,2%), що, скоріше за все, можна пояснити тим, що освітні організації нового типу більше потребують позитивних зразків організаційного розвитку, ніж освітні організації традиційного типу.

Слід зазначити, що за такими показниками, як «відсутність необхідних консультацій з означеної проблеми» та «відсутність необхідних контактів із іншими організаціями з проблеми організаційного розвитку», статистично значущих відмінностей між двома типами організацій не виявлено, що ще раз свідчить, на наш погляд, про те, що в обох типах організацій ці аспекти проблеми організаційного розвитку не знайшли достатнього відображення.

Отже, доходимо висновку, що освітні організації традиційного типу потребують більшої психологічної допомоги персоналу з цієї проблеми, в той час, як освітні організації нового типу мають більшу потребу в демонстрації позитивного досвіду та позитивних зразків.

У цілому, дослідження виявило *відмінності* щодо труднощів організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та нового типів.

У результаті аналізу отриманих даних стосовно **ресурсів організаційного розвитку** освітніх організацій традиційного та інноваційного типу встановлено, що не існує статистично значущих відмінностей між двома типами організацій стосовно *інформаційних ресурсів*. Це свідчить про те, в освітніх організаціях як традиційного, так і інноваційного типів опитувані однаково усвідомлюють значущість інформаційних ресурсів, які є, до певної міри, *традиційними ресурсами*.

Разом із тим, щодо інших видів *ресурсів – ресурсів інноваційного типу* – в результаті дослідження встановлено, що освітні організації інноваційного типу випереджають освітні організації традиційного типу за значущістю ресурсів організаційного розвитку: матеріально-фінансових ( $p < 0,001$ ); психологічних ( $p < 0,001$ ); технологічних ( $p < 0,01$ ).

При цьому звертає на себе увагу той факт, що стосовно матеріально-фінансових та технологічних ресурсів освітні організації інноваційного типу випереджають освітні організації традиційного типу в середньому в півтора рази, в той час як стосовно *психологічних ресурсів* можна говорити про те, що освітні організації інноваційного типу випереджають інноваційні організації традиційного типу більше, ніж втричі.

Отже, оцінка значущості інноваційних ресурсів, серед яких вагому роль відіграють психологічні ресурси, більше виражена у персоналу освітніх організацій інноваційного типу.

Що стосується психологічних **чинників організаційного розвитку** освітніх організацій традиційного та інноваційного типу, то дослідження виявило такі закономірності.

*По-перше*, ряд чинників є значущими в однаковій мірі, як для традиційних, так і для інноваційних освітніх організацій (щодо них не виявлено

статистично значущих відмінностей між двома типами освітніх організацій), До них віднесено: конкурентоздатність організації (42,2% –традиційні освітні організації; 48,0% – інноваційні освітні організації); психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку (31,8% –традиційні освітні організації; 32,7 0% – інноваційні освітні організації); ефективно ділове спілкування в організації (29,2 % –традиційні освітні організації; 37,5 0% – інноваційні освітні організації). Отже, можна говорити про те, що організації обох типів в однаковій мірі визнають, насамперед, значущість чинника, який в цілому по масиву займає перше місце (конкурентоздатність організації) та чинника, який є комплексним щодо психологічної підготовки до здійснення організаційного розвитку (психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку). Це можна оцінити, на наш погляд, як позитивний факт, оскільки персоналом обох типів освітніх організацій усвідомлюється значущість «базових» чинників.

*По-друге*, інноваційні освітні організації випереджають традиційні освітні організації за рядом чинників: особистісний розвиток персоналу (50,0% проти 20,1%,  $p < 0,001$ ); професійний та кар’єрний розвиток персоналу (44,8 % проти 28,6%,  $p < 0,001$ ); конкурентоздатність персоналу (31,0 % проти 20,1%,  $p < 0,01$ ); толерантність персоналу (42,3 % проти 25,3%,  $p < 0,001$ ); інноваційні форми ділового спілкування (44,6 % проти 27,9%,  $p < 0,001$ ). Як бачимо, інноваційні освітні організації випереджають традиційні освітні організації щодо значущості особистісного та професійного розвитку персоналу та впровадження інноваційних форм спілкування, що є, як уже зазначалось раніше, суттєвим чинником забезпечення організаційного розвитку, Тут простежується, на наш погляд суттєва закономірність: опитувані інноваційних освітніх організацій розуміють, що організаційний розвиток їх організацій «напрямую» залежить від їх розвитку та впровадження інноваційних підходів до діяльності, зокрема, до організації інноваційних форм спілкування.

*По третє*, традиційні освітні організації, в свою чергу, випереджають інноваційні освітні організації за рядом чинників: впровадження керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень (44,8% проти 27,8%,  $p < 0,001$ ); розвиток підприємницької поведінки персоналу (27,3% проти 10,9%,  $p < 0,001$ ).

Стосовно відмінностей щодо такого чинника, як впровадження керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень, то тут можна говорити про те, що в традиційних освітніх організаціях залишається діяти до деякої міри стереотипний підхід, згідно з яким, саме від того, як приймає рішення керівник, залежить успіх діяльності організації, зокрема, її організаційний розвиток. В той час, як було показано вище, в освітніх організаціях інноваційного типу велика увага приділяється розвитку персоналу та впровадження інноваційних форм.

Разом з тим, дещо несподіваним виявився той факт, що традиційні освітні організації випереджають традиційні освітні організації за значущістю підприємницької поведінки. Скоріше всього, це можна пояснити

тим, що персонал освітніх організацій, який бачить вияви та позитивні наслідки реалізації персоналом підприємницької поведінки в інноваційних освітніх організаціях та в інших соціальних сферах, починає розуміти, що втрачається в їх освітніх організаціях за відсутності такої поведінки.

Дослідження виявило статистично значущості відмінності між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів щодо виявлених умов забезпечення організаційного розвитку.

Що стосується *інформаційно-самоосвітніх умов*, то тут, як за значущістю інформаційної підготовки персоналу, так і за рівнем самоосвіти та самоаналізу персоналу, переважають освітні організації інноваційного типу відповідно ( $p < 0,001$ ).

Та ж сама ситуація спостерігається щодо *психологічних умов*, де також переважають освітні організації інноваційного типу. Причому це спостерігається як щодо індивідуальних ( $p < 0,01$ ), так і групових психологічних консультацій ( $p < 0,001$ ).

Що ж стосується *умов професійної взаємодії та професійних стосунків*, то дослідження не виявило статистично значущих відмінностей між освітніми організаціями традиційного та нового типів за більшістю умов (тренінгова підготовка персоналу освітніх організацій; створення професійних груп для обміну досвідом; контакти із зарубіжними освітніми організаціями). І лише за одним показником – контакти із вітчизняними освітніми організаціями – освітні організації традиційного типу переважають освітні організації інноваційного типу ( $p < 0,05$ ).

Отже, можна стверджувати, що *інформаційно-самоосвітні та власне психологічні умови* є більш значущими для освітніх організацій інноваційного типу. І в той же час, такі умови, як *професійна взаємодія та професійні стосунки*, є значущими, тобто спільними, для обох типів організацій.

Отже, можна говорити про те, що в процесі організаційного розвитку, базуючись на спільних для освітніх організацій традиційного та нового типів умовах організаційного розвитку, якими професійна взаємодія та професійні стосунки, варто посилювати значущість для шкіл традиційного типу інформаційно-освітніх та психологічних умов, оскільки їх значущість в інноваційних школах перевищує значущість в традиційних школах у два-три рази.

В цілому дослідження виявило, що освітні організації інноваційного типу *переважають* освітні організації традиційного типу щодо оцінки значущості більшості напрямків, ресурсів та умов організаційного розвитку, і, насамперед, психологічного плану.

#### 4. Взаємозв'язок між психологічними чинниками мезорівня та чинниками мікрорівня та організаційним розвитком освітніх організацій

##### 4.1. Взаємозв'язок між рівнем розвитку конкурентоздатності освітніх організацій та їх організаційним розвитком

Результати дослідження взаємозв'язку між рівнями *конкурентоздатності послуг освітніх організацій* та рівнями організаційного розвитку освітніх організацій (за коефіцієнтом хі-квадрат Пірсона) виявили наявність вираженого статистичного значущого зв'язку ( $p < 0,001$ ) між цими двома показниками. Суть такого зв'язку полягає в тому, що чим *вище рівень конкурентоздатності освітніх послуг, тим вище рівень організаційного розвитку освітніх організацій*. Проаналізуємо вияви такого зв'язку для освітніх організацій з високим (конструктивним) рівнем організаційного розвитку. Так, жодна освітня організація з високим (конструктивним) рівнем організаційного розвитку, на думку опитаних, не «виробляє» послуги низького рівня конкурентоздатності (0%). 16,7% опитаних констатували, що їх конструктивні освітні організації надають послуги середнього рівня конкурентоздатності. Найбільш суттєвим виявився той факт, що 83,3% опитаних, які оцінили рівень своїх організацій як конструктивний, відзначили високий рівень конкурентоздатності освітніх послуг, що надають ці організації.

Отже, отримані дані вказують, на наш погляд, на такий зв'язок: *зростання на освітньому просторі організацій із конструктивним рівнем організаційного розвитку сприятиме підвищенню конкурентоздатності сучасного ринку освітніх послуг*. І навпаки, *зростання рівня конкурентоздатності освітніх послуг сприяє підвищенню рівня організаційного розвитку освітніх організацій*.

Вважаємо, що увага до забезпечення конкурентоздатності послуг, які «виробляє» освітня організація, є, на наш погляд, важливим перспективним напрямком науково-практичної роботи, оскільки високі конкурентні умови діяльності закладів середньої освіти обумовлюють те, що їх безпосереднім клієнтам (дітям та їх батькам) сьогодні пропонується широкий спектр різноманітних закладів освіти (традиційних, інноваційних, державних, приватних та інших типів). І клієнти нині вже обирають не обов'язково той заклад освіти, який є безкоштовним або зручно розташованим у районі проживання учнів, або в ньому вчилися батьки учня. Батьки, здебільшого, поведуть дитину в той заклад освіти, де максимально будуть враховані та задоволені їх потреби як споживачів у якості отриманих знань, фізичному та емоційному комфорту, результативності навчання та інших можливостях. Тому «виробники» освітніх послуг мають аналізувати пропозиції ринку освітніх послуг, визначати потреби їх реальних або потенційних споживачів (суспільства, держави, вищих навчальних закладів, учнів та їх батьків та ін.), гнучко адаптувати наявні технології до вимог сучасного ринку та створювати нові послуги, які б задовольняли постійно зростаючі потреби клієнтів освітніх організацій.

Дослідження констатувало статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ), який вказує на те, що *високий рівень суб'єктивної оцінки конкурентоздатності менеджерів освітніх організацій* пов'язаний з високим рівнем *організаційного розвитку* (84,3% опитаних). Так, наприклад, для освітніх організацій з низьким (кризовим) рівнем організаційного розвитку характерним є низький та середній суб'єктивний статус конкурентоздатності менеджерів.

Отримані дані вказують, на наш погляд, також на важливість уваги до власної самооцінки *конкурентоздатності менеджерів освітніх організацій*, адже *впевненість у власних силах та можливостях* є однієї зі сприятливих умов забезпечення високого рівня *організаційного розвитку*.

Отримані дані загострюють увагу на важливості уваги держави, вищих управлінських рівнів системи освіти, самих педагогів, організаційних психологів щодо розвитку конкурентоздатності освітніх послуг та їх безпосередніх «виробників» - персоналу освітніх організацій, як важливих чинників організаційного розвитку освітніх організацій.

Дослідження не виявило статистично значущих закономірностей щодо *взаємозв'язку між рівнями виявів конкурентоздатності освітньої організації* (суб'єктивна оцінка менеджерами рівня конкурентоздатності освітніх організацій, рівні розвитку основних психологічних характеристик конкурентоздатності персоналу освітніх організацій) *та рівнями організаційного розвитку освітніх організацій*.

Однією з психологічних умов розвитку конкурентоздатності освітніх організацій як чинника організаційного розвитку ми вбачаємо у *розробці спеціальних тренінгових програм*, які на практичному рівні сприятимуть вирішенню вище окресленої проблеми.

#### **4.2. Взаємозв'язок між особистісним розвитком менеджерів освітніх організацій та організаційним розвитком**

На наступному етапі дослідження було визначено показники організаційного розвитку, які, на думку керівників закладів освіти властиві їхнім організаціям, і за результатами кореляційного аналізу (за коефіцієнтом  $\rho$  Спірмена) визначено взаємозв'язок між оцінкою керівниками навчальних закладів рівнів організаційного розвитку та значущістю для них показників особистісного розвитку.

Встановлено, що існує прямий кореляційний зв'язок ціннісного ставлення з організаційним розвитком ( $\rho = 0,308$ ,  $p < 0,01$ ). При цьому детальний аналіз показників ціннісного ставлення управлінців до особистісного та професійного розвитку у співвіднесенні з показниками організаційного розвитку свідчить про особливу вагу для організаційного розвитку таких цінностей, як цінність творчості ( $\rho = 0,359$ ,  $p < 0,01$ ) розвинуті духовні цінності ( $\rho = 0,278$ ,  $p < 0,01$ ), наявність чітких життєвих цілей ( $\rho = 0,242$ ,  $p < 0,01$ ). Крім того, за кореляційним аналізом був установлений слабкий, але статично значущий зв'язок між *задоволеністю життям* керівників і рівнем організаційного розвитку ( $\rho = 0,230$ ,  $p < 0,01$ ).

Примітно, що між оцінкою керівниками освітніх організацій *рівня організаційної зрілості* та всіма вищезазначеними проявами ціннісного ставлення існує прямий кореляційний зв'язок ( $p < 0,01$ ), а між оцінкою *проблемності організаційного розвитку* – обернений кореляційний зв'язок із цінністю творчості ( $\rho = -0,347$ ,  $p < 0,01$ ) і розвинутими духовними цінностями ( $\rho = -0,233$ ,  $p < 0,01$ ).

Щодо інших показників особистісного розвитку можна зробити висновок, що зростання значущості для керівників закладів освіти автентичності самопрезентації, когнітивного забезпечення взаємодії з довкіллям, особистісної саморегуляції супроводжується вищою оцінкою рівнів розвитку організації, (насамперед, такого його показника, як організаційна зрілість), але про це варто говорити лише, як про певну тенденцію, оскільки зв'язок між зазначеними показниками є досить слабким.

Отже, наявність статистично значущого зв'язку між оцінкою керівниками навчальних закладів рівнів організаційного розвитку та їхнім ціннісним ставленням до особистісного вдосконалення ( $p < 0,01$ ), і (на рівні тенденції) з усіма іншими показниками особистісного розвитку свідчить у цілому, про підтвердження гіпотези нашого дослідження. При цьому встановлено, що більші значення показників особистісного розвитку керівників відповідають вищим рівням організаційного розвитку.

Загалом, одержані результати свідчать про взаємозв'язок ступеня орієнтації керівників освітніх організацій на особистісний та організаційний розвиток. Відповідно, актуалізується необхідність сприяння особистісному розвитку керівників освітніх організацій, яке можна забезпечити в умовах післядипломної педагогічної освіти у процесі спеціально організованого навчання управлінців.

#### **4.3. Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій та організаційним розвитком**

Нами був проаналізований взаємозв'язок між рівнем розвитку *характеристик підприємницької поведінки у менеджерів освітніх організацій (ризикованість, інноваційність, творчість, автономність, гнучкість, орієнтація на досягнення та прагнення до саморозвитку)* та рівнями організаційного розвитку. Окрім того, був визначений взаємозв'язок між рівнем розвитку інтегрального показника підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку.

Розглянемо послідовно отримані результати.

Що стосується *окремих характеристик*, то результати, отримані за допомоги кореляційного аналізу, говорять про наявність статистично значущого взаємозв'язку, по-перше, між рівнем розвитку *ризикованості* у менеджерів освітніх організацій та організаційною зрілістю ( $r=0,290$ ;  $p<0,01$ ) та організаційним розвитком ( $r=0,306$ ;  $p<0,01$ ).

По-друге, аналіз даних показав, що існує статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку *інноваційності* у менеджерів освітніх



організацій та організаційною зрілістю ( $r=0,254$ ;  $p<0,05$ ) та організаційним розвитком ( $r=0,227$ ;  $p<0,05$ ).

По-третє, встановлений позитивний зв'язок між *орієнтацією на досягнення та організаційним розвитком* ( $r=0,228$ ;  $p<0,05$ ).

І, по-четверте, досить чутливим рівень організаційного розвитку виявився до *прагнення до саморозвитку*. Так, виявлено прямий зв'язок між прагненням до саморозвитку та організаційною зрілістю ( $r=0,277$ ;  $p<0,01$ ) та організаційним розвитком ( $r=0,271$ ;  $p<0,01$ ), а також зворотній зв'язок з організаційною проблемністю.

Тобто, можна стверджувати, що із збільшенням рівня розвитку ризикованості, інноваційності, орієнтації на досягнення та прагнення до саморозвитку у менеджерів освітніх організацій збільшується рівень організаційного розвитку.

Щодо *творчості*, то тут аналіз даних свідчить лише про наявність певної тенденції, яка також проявляється, насамперед, в тому, що із збільшенням рівня розвитку цієї характеристики у менеджерів освітніх організацій збільшується рівень організаційної зрілості та організаційного розвитку в цілому.

Щодо інтегрального показника *підприємницької поведінки в цілому*, то рівень організаційної зрілості ( $r=0,228$ ;  $p<0,05$ ) та організаційного розвитку ( $r=0,285$ ;  $p<0,01$ ) має прямий взаємозв'язок з рівнями розвитку підприємницької поведінки у менеджерів освітніх організацій. В свою чергу, рівень організаційної проблемності ( $r= - 0,215$ ;  $p<0,05$ ) має зворотній взаємозв'язок з рівнями розвитку підприємницької поведінки у менеджерів освітніх організацій.

Отже, можна зробити висновок про те, що чим вищий рівень розвитку підприємницької поведінки у менеджерів освітніх організацій, тим вищий рівень організаційного розвитку в їх освітніх організаціях. І навпаки, в освітніх організаціях, де менеджери мають низький рівень розвитку підприємницької поведінки, організаційний розвиток знаходиться на проблемному рівні.

#### **4.4. Взаємозв'язок між рівнем прояву етнопсихологічних характеристик менеджерів освіти та рівнем організаційного розвитку**

Проаналізуємо наявність взаємозв'язку між вираженістю *етнопсихологічних характеристик* менеджерів освіти та показниками організаційного розвитку освітніх організацій.

У результаті емпіричного дослідження встановлено прямий взаємозв'язок між *афіліацією та толерантністю* менеджерів освіти й організаційною зрілістю ( $p < 0,05$ ). Отже, організаційна зрілість закладів освіти супроводжується високим рівнем афіліації та толерантності менеджерів. Навпаки, чим більш проблемною виступає організація, тим нижче рівень афіліації та толерантності респондентів ( $p < 0,05$ ).

Як показали результати дослідження, найбільш виражені характеристики менеджерів освіти виявилися найтісніше пов'язаними з рівнем організаційного розвитку. Зокрема, встановлено зв'язок рівня організаційного розвитку освітніх організацій із рівнем *афіліації* та *відкритості* менеджерів ( $p < 0,05$ ). Дійсно, серед менеджерів організацій, що характеризуються конструктивним рівнем розвитку, дві третини (66,7%) респондентів мають високий рівень *афіліації* та відсутні респонденти з низьким рівнем розвитку цієї риси. Приблизно удвічі менше (36,4%) опитаних з високим рівнем *афіліації* належить до організацій із кризовим рівнем організаційного розвитку.

Дослідження *відкритості* показало, що 60,0% респондентів, які належать до організацій із конструктивним рівнем розвитку, мають високий рівень відкритості, тоді як удвічі менше респондентів (31,8%) із високим рівнем розвитку цієї характеристики належать до організацій із кризовим рівнем розвитку.

Результати дослідження також виявили, що *афіліація* та *відкритість* респондентів значуще корелюють між собою ( $p < 0,05$ ). Слід зазначити, що *афіліація* у цьому контексті стосується груп, які створюють безпосереднє оточення респондента (робочі групи, друзі тощо). Наявність значущого кореляційного зв'язку між рівнем організаційного розвитку і рівнями *афіліації* та *відкритості* менеджерів можна пояснити тим, що, як відомо з літературних джерел, у ході організаційного розвитку відбувається формування команд та ініціативних груп, зростає згуртованість та рівень задоволеності основних потреб менеджерів. Отже, зростає прагнення належати до групи, тобто підвищується рівень *афіліації* персоналу освітніх організацій. Окрім того, оскільки невід'ємними складовими організаційного розвитку виступає дискусія та надання зворотного зв'язку, зростає *відкритість* та взаємна довіра персоналу організацій.

Спостерігається тенденція того, що організаційний розвиток пов'язаний із *колективізмом* та *толерантністю* освітян (відповідно  $p < 0,1$  та  $p < 0,2$ ). Констатовано відсутність значущих зв'язків між рівнем організаційного розвитку освітньої організації та такими характеристиками опитаних, як етносамооцінка та конформізм.

Що стосується *типів етнічної ідентичності* менеджерів, то спостерігається зворотній кореляційний зв'язок між *етнонігілізмом* освітян та організаційною зрілістю ( $p < 0,05$ ) і прямий зв'язок між *етнонігілізмом* респондентів та проблемністю організаційного розвитку закладів освіти ( $p < 0,05$ ). Крім того, виявлено зворотній кореляційний зв'язок між *етнонігілізмом* освітян та рівнем організаційного розвитку ( $p < 0,01$ ). Зокрема, лише 12,5% респондентів із організацій, що знаходяться на конструктивному рівні розвитку, та вчетверо більше (49,2%) опитаних, що належить до організацій із кризовим рівнем розвитку, характеризуються вираженим етнонігілізмом. Отже, що вищий рівень розвитку освітньої організації, то менш виражений етнонігілізм, тобто заперечення власної етнічної належності.

Результати дослідження показали наявність зворотнього кореляційного зв'язку між рівнем *етнофанатизму* та організаційною зрілістю ( $p < 0,05$ ) і прямий зв'язок між *етнофанатизмом* респондентів та проблемністю організаційного розвитку закладів освіти ( $p < 0,05$ ). Крім того, виявлено зворотній кореляційний зв'язок між *етнофанатизмом* освітян та рівнем організаційного розвитку закладів освіти ( $p < 0,05$ ). Так, вираженим етнофанатизмом характеризуються 18,8% менеджерів організацій, що знаходяться на конструктивному рівні розвитку, та майже вдвічі більше (33,3%) менеджерів організацій, що знаходяться на кризовому рівні.

Таким чином, високий рівень розвитку освітньої організації характеризується відносно низькою вираженістю типів ідентичності, пов'язаних, з одного боку, із запереченням власної етнічної ідентичності, з іншого – відчуттям переваги власної етнічної групи над іншими.

Аналіз взаємозв'язку між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та вираженістю *патріотичних, націоналістичних та мультикультурних установок* менеджерів показав, що високий рівень організаційної зрілості характеризується більш вираженою *патріотичною установкою* освітян «Я пишаюся тим, що українці приймають мене за свого» ( $p < 0,05$ ) та *націоналістичною установкою* «Чим більший вплив матиме Україна на інші народи, тим краще» ( $p < 0,05$ ). У свою чергу, рівень вираженості двох вищезгаданих установок зворотно пов'язаний з проблемністю організаційного розвитку ( $p < 0,05$ ).

Водночас, конструктивний рівень розвитку організацій порівняно з кризовим рівнем характеризується більш вираженою *патріотичною установкою* освітян «Для мене важливо, що українці приймають мене за свого» ( $p < 0,05$ ). Зокрема, три чверті (75,0%) менеджерів організацій із конструктивним рівнем розвитку та вдвічі менше (38,1%) респондентів, які представляють організації з кризовим рівнем розвитку, мають виражену патріотичну етноафіліаційну установку щодо важливості бути прийнятими українцями за своїх.

Встановлено, що рівень організаційного розвитку пов'язаний на рівні тенденції з *патріотичною установкою* освітян («Я пишаюся тим, що українці приймають мене за свого»), а також з *націоналістичною установкою* («Чим більший вплив матиме Україна на інші народи, тим краще») ( $p < 0,2$ ). Зокрема, спостерігається тенденція того, що менеджери, які належать до організацій із конструктивним рівнем розвитку, схильні вважати за краще, якщо Україна більше впливатиме на інші народи. Такий феномен можна пояснити тим, що останнім часом дедалі більше розвивається міжнародна кооперація, провідні освітні організації поступово інтегруються у світовий освітній простір, посилюється міжнародний обмін. Усе це сприяє зростанню престижу вітчизняної освіти та науки, розвитку патріотизму менеджерів освітніх організацій.

Оскільки *патріотичні установки* освітян тісно корелюють між собою ( $p < 0,01$ ), можна вважати, що рівень організаційного розвитку організацій

опосередковано пов'язаний також з іншими патріотичними установками освітян.

Констатовано наявність зворотнього зв'язку між установкою менеджерів освіти «Чим менше людей різних національностей живе в країні, тим краще» та організаційною зрілістю ( $p < 0,05$ ) і прямого зв'язку між вищезгаданою установкою та проблемністю організаційного розвитку ( $p < 0,05$ ). Отже, чим більш зріла організація, тим більш позитивне ставлення менеджерів до етнічного різноманіття в країні.

Крім того, виявлено зворотний зв'язок між рівнем організаційного розвитку та установкою менеджерів освіти «Чим менше людей різних національностей живе в країні, тим краще» ( $p < 0,05$ ). Дійсно, 19,0% представників організацій, що характеризуються кризовим рівнем розвитку, та лише 12,5% респондентів, що належать до організацій із конструктивним рівнем розвитку, вважають за краще зменшення етнічного різноманіття країни.

Отже, персонал організацій із високим рівнем організаційного розвитку характеризується більш вираженими патріотизмом та етнічною толерантністю порівняно з організаціями з низьким рівнем розвитку.

Таким чином, можна констатувати, що організаційний розвиток освітніх організацій характеризується посиленнями патріотичними та мультикультурними установками, відкритістю, колективізмом та толерантністю менеджерів організацій. При цьому зв'язок між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та рівнем афіліації залишається однаково сильним як для малих груп (робочі групи, друзі), так і для більш широких соціальних груп (етнічні групи), до яких належать респонденти.

## **5. Особливості використання технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку**

### **5.1. Сутність технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку**

В основу розробки тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» покладено **технологічний підхід**, який можна, на нашу думку, визначити, як розробку (проектування) та впровадження *психолого-організаційних технологій*, спрямованих на: а) розв'язання конкретних проблем у діяльності організації; б) підготовку персоналу організацій.

Щодо підготовки персоналу організацій, то тут можна говорити про два напрямки: а) використання технологій викладацьким складом у ході навчання персоналу; б) оволодіння організаційними психологами алгоритмом розробки технологій. Кожний із цих напрямків має своє змістове наповнення та методичні підходи. У цьому розділі мова буде йти про тренінг, який може

бути використаний *працівниками інститутів післядипломної педагогічної освіти*

До основних *переваг технологічного підходу* належать: можливість поєднання академічної та практичної діяльності; «операціональність» діяльності; «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних проблем в організації; динамічність діяльності та ін. Разом із тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі технології певних компонентів та складових; наявність деякої стереотипізації у вирішенні завдань в організації та ін.

Тому важливою проблемою є гармонійне врахування як переваг, так і обмежень технологічного підходу, та творче його використання.

*Психолого-організаційну технологію* можна, на нашу думку, визначити, як певну систему, яка включає: принципи (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методи (проблемно-пошукові та інформаційні), інтерактивні техніки (організаційно-спрямовуючі і змістовно-сміслові) та організаційні форми («комплексні», «локальні» та ін.) у діяльності персоналу, «сфокусовані» на практичне розв'язання конкретної проблеми в організації або в підготовці персоналу.

Базуючись на підході В.Г. Панка та уточнюючи його, можна твердити про те, що *структура психолого-організаційної технології* включає, на наш погляд, такі три основні компоненти: а) інформаційно-смісловий; б) діагностичний; в) корекційно-розвивальний.

Кожен із цих компонентів має своє змістове наповнення:

а) *інформаційно-смісловий компонент* визначає теоретичні підходи до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації (з'ясування сутності досліджуваного феномену; розкриття його місця в системі діяльності організації; аналіз основних елементів його структури; систематизація основних типів, видів тощо). Стосовно проблеми, що аналізується, це передбачає використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню учасниками сутності організаційного розвитку та його специфіки в освітній галузі, аналіз основних видів організаційного розвитку тощо;

б) *діагностичний компонент* сприяє осмисленню основних критеріїв та показників досліджуваного явища (представлення методів, які можуть бути використані для їх вимірювання; обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; відображення основних підходів до представлення отриманих результатів тощо). Наприклад, стосовно аналізу проблеми організаційного розвитку це буде проявлятися у використанні методів та форм роботи, що забезпечують діагностику особливостей організаційного розвитку в організації та психологічних чинників, які впливають на ефективність його здійснення;

в) *корекційно-розвивальний компонент* визначає характеристики основних напрямів здійснення корекційно-розвивальної роботи (через систему тренінгової роботи та через консультативну роботу; визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування; доцільність їх використання за наявності різних психолого-управлінських запитів

(управлінського персоналу різних рівнів управління – топ-менеджерів, менеджерів середнього та нижнього рівнів, працівників організацій); обґрунтування доцільності використання індивідуальних чи групових форм корекційно-розвивальної роботи в тих чи інших ситуаціях тощо). Наприклад, щодо проблеми організаційного розвитку це буде передбачати використання методів та форм роботи, необхідних для оволодіння учасниками занять уміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі здійснення організаційного розвитку.

Слід зазначити, що реалізація інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів технології здійснюється за допомогою спеціальних **інтерактивних технік** [20], які найчастіше використовуються в тісному поєднанні з певним компонентом технології.

Так, наприклад, *інформаційно-смісловий компонент* реалізується за допомогою таких технік: мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань із залученням інформаційних джерел і результатів власних досліджень тренерів); міні-лекції («класичні» та за допомогою інформаційних технологій, спрямовані, наприклад, на розкриття різних аспектів організаційного розвитку в освітніх організаціях); заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань; розкриття змісту основних понять теми тощо); метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); міжгрупове обговорення (представлення робочими групами результатів виконання певних завдань з проблеми організаційного розвитку; постановка уточнюючих та проблемних запитань щодо сутності організаційного розвитку та його видів; відповіді на поставлені питання тощо); метод «мозкового штурму» (індивідуальний, парний та груповий варіанти, наприклад, стосовно специфіки організаційного розвитку в освітніх організаціях); фотопрезентація (презентація фотоматеріалів, виготовлених під час тренінгу за допомогою цифрового фотоапарата, та їх демонстрація за допомогою мультимедійного проектора на екран) та ін.

*Діагностичний компонент* упроваджується за допомогою, насамперед, психологічного практикуму (виконання діагностичних завдань; їх аналіз та обговорення на груповому рівні), спостереження, виконання індивідуальних та групових завдань; заповнення анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу» та ін.

*Корекційно-розвивальний компонент* здійснюється в результаті використання таких інтерактивних технік: виконання творчих завдань (проектів) та їх представлення у вигляді схем, малюнків тощо; аналіз професійних ситуацій (обговорення реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); ділових ігор (моделювання реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); побудова індивідуальних та групових корекційно-розвивальних програм; рефлексія заняття (індивідуальна; групова) та ін.

## 5.2. Основні форми використання технологічного підходу для підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку

На основі практичного використання технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності організацій можна говорити, на наш погляд, про те, що цей підхід знайшов втілення у *двох основних формах*.

*По-перше, в повній формі*, коли загальний дизайн технології (змістовно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) представлено у повному обсязі (на рівні цілісної технології). Найбільш повно цей варіант представлено в попередніх розробках авторів - навчальних посібниках «Технології роботи організаційних психологів» та «Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій». У зазначених посібниках аналіз тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми здійснюється у послідовному розгортанні названих компонентів: а) аналізуються основні поняття та підходи до аналізу проблеми, здійснюються класифікації певних явищ; б) пропонуються методики, які можуть бути використанні для діагностики конкретного класу характеристик, які стосуються проблеми, що аналізується; в) висвітлюються тренінгові програми та моделі консультування, які можуть бути використані для оптимізації та розвитку певних психологічних характеристик (на рівні особистості, групи й організації).

*По-друге, у локальній формі*, коли загальний дизайн технології (змістовно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) застосовується лише щодо корекційно-розвивального компонента технології як найбільш прикладної її складової. У такому разі, скоріше за все, можна говорити про те, що корекційно-розвивальний компонент технології є певною мірою *концентрованим* вираженням самої технології.

Найчастіше реалізація локального варіанта технології розгортається на матеріалі *тренінгових програм*, у процесі проведення яких у структурі кожної теми тренінгу за допомогою спеціальних інтерактивних технік, які сприяють реалізації трьох основних компонентів технології: а) розкривається сутність певного явища (процесу) та його специфічні характеристики; б) діагностуються певні психологічні характеристики, які впливають на вияви певного явища (процесу); в) впроваджуються певні корекційно-розвивальні вправи для оптимізації розвитку та корекції певних психологічних характеристик (особистості, групи, організації), які прямо чи опосередковано впливають на вияви певних складових того чи іншого явища (процесу).

На основні теоретичного аналізу проблеми та власного практичного досвіду роботи доходимо висновку, що до *основних етапів розробки психолого-організаційних технологій*, які доцільно, на наш погляд, використовувати організаційним психологам у процесі проектування власних технологій, можна віднести такі:

а) чітке визначення мети та завдань та організаційної форми технології (для вирішення яких завдань вона використовуватиметься);

б) визначення змісту технології, тобто обґрунтування основних змістовно-сміслових блоків технології (переліку змістовно-сміслових блоків та питань у кожному блоці, які мають бути проаналізовані в процесі технології);

в) «переклад» кожного із визначених питань, які належать до того чи іншого змістовно-сміслового боку, «мовою» відповідної інтерактивної техніки, уже описаної в літературі;

г) створення нових, ще не існуючих технік, якщо цього потребує завдання технології і зміст відповідних змістовно-сміслових питань, або відчувається обмеженість існуючих технік;

д) простеження динаміки «основних» (змістовно-сміслових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації технології;

е) забезпечення рефлексії результатів використання технології, «власної» та інших учасників, включених у реалізацію технології (за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом одного дня, та реалізації технології в цілому);

ж) зміна, у разі необхідності, основних стратегій виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

### **5.3. Зміст та структура тренінгу «Психологія розвитку організаційного розвитку освітніх організацій»**

Зазначені основні ідеї технологічного підходу знайшли відображення в розробленому нами тренінгу «Психологія розвитку організаційного розвитку освітніх організацій».

**Мета тренінгу:** підготовка керівників освітніх організацій до психологічного забезпечення організаційного розвитку.

#### **Завдання тренінгу:**

1) засвоєння керівниками освітніх організацій знань про зміст, основні напрямки, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку;

2) оволодіння керівниками освітніх організацій методами діагностики особливостей організаційного розвитку та психологічними чинниками, які на нього впливають;

3) формування у керівників освітніх організацій умінь та навичок психологічного забезпечення організаційного розвитку.

Тренінг розроблено та апробовано для *очно-дистанційної форми* підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти, що передбачає проведення *двох очних сесій* (настановної і контрольної-залікової), тривалістю 6 днів кожна, та міжсесійного періоду (*дистанційний етап* для самостійної роботи протягом 19 тижнів).

На *очному етапі*, під час настановної і контрольної-залікової сесій, планується проведення 8 тренінгових сесій, кожна із яких складає 4 год. Окрім того, в структурі тренінгу 2 год. відводиться на вступ до тренінгу та 2



год. – для підведення підсумків тренінгу. Загальний обсяг очної частини тренінгу складає 36 год.

На *дистанційному етапі* слухачі будуть виконували спеціальні індивідуальні *домашні завдання*, що забезпечували використання набутих під час очних сесій психологічних знань, умінь й навичок управління організаційним розвитком. Обсяг самостійної роботи складає 18 год.

Тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» включає *чотири розділи* та реалізується за таким *загальним планом*:

*Розділ 1.* «Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій»

*Розділ 2.* «Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій».

*Розділ 3.* «Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій».

*Розділ 4.* «Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій».

Кожен із розділів тренінгу включає, у свою чергу, *2 тренінгові сесії*. Усього у тренінгу представлено 8 тренінгових сесій .

Кожна із тренінгових сесій, відповідно, складалася із *трьох блоків* (*змістовно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального*), які детально розкриті нижче.

В основу тренінгу покладено такі **психологічні умови** психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку:

- усвідомлення персоналом ролі організаційного розвитку для забезпечення ефективності діяльності освітніх організацій;
- оволодіння персоналом знаннями про сутність, напрямки, ресурси, чинники та умови організаційного розвитку;
- оволодіння персоналом діагностичними методиками для аналізу рівня організаційного розвитку та впливу психологічних чинників, які обумовлюють його здійснення;
- розвиток у персоналу умінь та навичок, необхідних для забезпечення організаційного розвитку).

Дані умови знайшли також відображення в *системі тренінгів*, побудованих на основі технологічного підходу, для психологічної підготовки персоналу для вирішення **конкретних завдань організаційного розвитку освітніх організацій**:

- розвитку конкурентоздатності організації в процесі організаційного розвитку;
- управління змінами як складової забезпечення організаційного розвитку;
- прийняття керівниками ефективних управлінських рішень в процесі організаційного розвитку;
- розвитку підприємницької поведінки персоналу в процесі організаційного розвитку;

- забезпечення етичних засад організаційного розвитку;
- врахування політичних, соціально-економічних та національно-етнічних змін в процесі організаційного розвитку та ін.

### **III. Висновки**

1. Дослідження виявлено низку *позитивних тенденцій* організаційного розвитку освітніх організацій, до яких віднесено: а) представленість ідей організаційного розвитку в більшості освітніх організацій; б) ініціювання та реалізацію ідей організаційного розвитку, здебільшого, «всередині» освітніх організацій у результаті ініціативності, активності та самостійності освітніх організацій, а не під «тиском» «зовнішніх» інституцій; в) участь у висуванні та реалізації ідей організаційного розвитку як топ-менеджерів, так і колективів освітніх організацій.

2. Разом із тим, констатовано низку *негативних тенденцій* організаційного розвитку освітніх організацій, що проявляються в таких виявах: а) в освітніх організаціях як традиційного, так і інноваційного типів спостерігається низька участь клієнтів освітніх організацій (учнів та їх батьків) в ініціюванні та реалізації ідей організаційного розвитку; б) в освітніх організаціях

як традиційного, так і інноваційного типів спостерігається певний розрив між топ-менеджерами (керівниками освітніх організацій), з одного боку, та менеджерами середнього рівня (завідувачами кафедр, керівниками методоб'єднань) і лінійними менеджерами (керівниками творчих, професійних груп), з іншого боку, щодо участі в реалізації ідей організаційного розвитку. Відтак це негативно впливає, на наш погляд, на здійснення цілісного та ефективного організаційного розвитку освітніх організацій; в) освітні організації традиційного типу в цілому значно відстають від освітніх організацій інноваційного типу щодо представленості та реалізації ідей організаційного розвитку.

3. Існує певний *розрив* між напрямками організаційного розвитку, які стосуються діяльності організації в цілому (інформаційно-технологічні та стратегічно-організаційні) та діяльності персоналу («кар'єрний розвиток персоналу»).

4. Освітні організації інноваційного типу переважають освітні організації традиційного типу в півтора-два рази за вираженістю всіх напрямків організаційного розвитку (відкриття нових напрямків, видів діяльності; створення нових підрозділів; інформаційне забезпечення персоналу; впровадження навчальних та комп'ютерних технологій; організаційно-комфортні умови праці; кар'єрний розвиток персоналу).

5. До основних *труднощів*, які виникають у процесі організаційного розвитку освітніх організацій, належать: а) фінансово-економічні труднощі; б) труднощі, які стосуються психолого-управлінських аспектів діяльності персоналу освітніх організацій; в) труднощі, які стосуються надання управлінсько-психологічної консультативної допомоги освітнім організаціям з проблеми організаційного розвитку.

6. Виявлено *відмінності* щодо вияву труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку, між освітніми організаціями традиційного та нового типів, які проявляються насамперед у тому, що освітні організації традиційного типу випереджають освітні організації нового типу за рівнем байдужого ставлення, як керівників, так і персоналу, до цієї проблеми, та за рівнем їх підготовки до її розв'язання, а також відстають за рівнем психологічної допомоги. В той же час, освітні організації нового типу мають більше труднощів, порівняно з освітніми організаціями традиційного типу, щодо наявного рівня знань та позитивних зразків діяльності з проблеми організаційного розвитку.

7. Виявлено низку *позитивних та негативних тенденцій* щодо психологічних чинників організаційного розвитку.

До *позитивних тенденцій* в оцінці психологічних чинників організаційного розвитку можна віднести: достатньо високу значущість для персоналу конкурентоздатності освітніх організацій, дещо меншу значущість професійного та особистісного розвитку персоналу, психологічної готовності персоналу до організаційного розвитку, прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення ефективного ділового спілкування, з використання його інноваційних форм.

До *негативних тенденцій* в оцінці психологічних чинників організаційного розвитку слід віднести недооцінку персоналом власної конкурентоздатності, що свідчить про певну диспропорцію в оцінці різних виявів конкурентоздатності. Окрім того, спостерігається низька оцінка ролі підприємницької поведінки в організаційному розвитку освітніх організацій.

8. Спостерігаються певні *відмінності* в оцінці психологічних чинників організаційного розвитку персоналом освітніх організацій традиційного та інноваційного типів: в освітніх організаціях традиційного типу переважає здебільшого орієнтація на ефективні управлінські рішення, в освітніх організаціях інноваційного типу – на професійний та особистісний розвиток персоналу, його конкурентоздатність.

9. Вагоме місце серед *ресурсів та умов* організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів займають психологічні ресурси та умови.

10. Освітні організації інноваційного типу *переважають* освітні організації традиційного типу щодо оцінки значущості більшості напрямків, ресурсів, та умов організаційного розвитку, і, насамперед, психологічного плану.

11. Отримані дані доцільно враховувати у процесі розробки підходів до забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів, зокрема, в контексті посилення матеріально-фінансових, технологічних та психологічних ресурсів, а також інформаційно-самоосвітніх та психологічних умов організаційного розвитку в освітніх закладах традиційного типу.

12. З метою підготовки персоналу освітніх організацій до психологічного розвитку розроблено *тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»*, який включає чотири розділи та реалізується за таким загальним планом: «Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій»; «Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій»; «Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій»; «Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій».