

THE ROLE OF PILOT PROJECT «SCHOOL POLICE OFFICER» IN THE SOCIALIZATION OF CHILDREN AND STUDENT YOUTH**O. V. Lapa**

In the article the project «School police officer» is described. It is directed at solving of the problem of juvenile prevention in our country, but also at facilitation of successful socialization of children and youth. The program of educational and preventive exercises «School and police» is analyzed; the principles of cooperation of educational institution and school police officer are examined. Besides, the results of the first steps of implementation of the above-mentioned project towards improvement of the process of socialization of children and youth are characterized.

Keywords: School police officer, joint project, socialization, children, student youth, cooperation of schools and police.

Лапа Оксана Вікторівна – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри соціальної педагогіки та інформаційних технологій в освіті гуманітарно-педагогічного факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна) E-mail: oksana.lapa@ukr.net

Lapa Oksana Viktorivna – Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer of Social Pedagogy and Information Technologies in Education of Humanities and Pedagogy Faculty of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine) E-mail: oksana.lapa@ukr.net

УДК 378.112:303.823

**ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ ВНЗ В ЧАСИ ЗМІН:
АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ВЕЛИКОБРИТАНІЇ****Т. В. Модестова**

В статті розглянута проблема підтримки персоналу вітчизняних ВНЗ в часи змін. Визначено доцільність імплементації досвіду вищої освіти Великобританії у зазначеному контексті. Проаналізовано рекомендації фахівців вищої освіти Великобританії щодо налагодження ефективної діяльності колективу ВНЗ в часи змін. Схарактеризовано доцільні інструменти підтримки окремих команд або проектних груп ВНЗ в контексті планування змін у вищій школі України. Схарактеризовано доцільні інструменти підтримки всього

колективу університету в контексті реформування вищої освіти України. Обґрунтовано модель підтримки колективу ВНЗ в часи змін.

Ключові слова: підтримка персоналу ВНЗ, вища освіта Великобританії, імплементація досвіду, модель підтримки колективу ВНЗ в часи змін, інструменти підтримки колективу, реформування системи ВО України.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство характеризується наростанням динаміки змін і трансформацій. У таких умовах зростає роль соціального управління як виду професійної діяльності. У світлі наявних тенденцій суспільного розвитку – глобалізації, демократизації, інформатизації / технологізації та піднесення ролі особистості – соціальне управління набуває контексту нової парадигми – лідерства, яка проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності [1].

В контексті реформування вищої освіти України проблема підвищення інституційної спроможності вітчизняних ВНЗ, зокрема, розвиток та підтримка співробітників в часи змін є актуальною через вище зазначені потреби суспільства щодо розвитку лідерського потенціалу науково-навчальних установ та підвищення якості надання освітніх послуг.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Серед закордонних дослідників, що займаються проблемою сучасного університету, зокрема, взаємодією з персоналом, серед останніх робіт можна зазначити О. Аарна, Д. Гудонієне, Т. Кенні, Ф. Кінчінгтона, Я. Макней, Д. Руткаускіне, Р. Харісало, С. Хелття [2] та інших.

Серед актуальних робіт вітчизняних дослідників, безперечно, заслуговують уваги напрацювання О. Гузар, Т. Гури, К. Жданової, І. Зарубінської, С. Калашнікової, В. Кременя, С. Курбатова, Н. Лебідь, І. Линьової, В. Лугового, А. Макаренко, В. Міляєвої, А. Ніколова, В. Огнев'юка, В. Побережної, А. Полухіна, І. Порункової, О. Романовського, І. Сікорської, О. Сударкіна [2] та інших, присвячених проблемі врядування університету в часи змін.

Мета статті. Тож, метою статті визначено: обґрунтувати модель підтримки співробітників ВНЗ в часи змін в контексті адаптації досвіду вищої освіти Великобританії.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі завдання:

1. Проаналізувати рекомендації фахівців вищої освіти Великобританії щодо налагодження ефективної діяльності колективу ВНЗ в часи змін.

2. Схарактеризувати доцільні інструменти підтримки окремих команд або проектних груп ВНЗ в контексті планування змін у вищій школі України.

3. Схарактеризувати доцільні інструменти підтримки всього колективу університету в контексті реформування вищої освіти України.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою надання кваліфікованої підтримки співробітникам вищого навчального закладу в часи змін потрібно розуміти, що зміни є невід’ємною умовою розвитку та ефективного функціонування колективу. Зокрема, в межах опанування освітньої програми «Future Leaders Programme» представниками вітчизняних ВНЗ [3] експерти в галузі вищої освіти Великобританії (HE Leadership Foundation) [4] рекомендують враховувати положення стосовно закономірностей розвитку колективу та особливостей кожного з етапів.

На шляху до налагодження продуктивної діяльності будь-яка робоча група має подолати чотири етапи, що були визначені та обґрунтовані Брюсом Уейном Такменом в 1965 році: формування, штурмування, нормування та виконання. Вчений стверджує, що ці фази є необхідними і неминучими для того, щоб група (команда) розвивалась, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. У 1977 році Такмен разом з Мері Енн Дженсен додали п’ятий етап до чотирьох попередніх. Він передбачає завершення спільного проекту групою [5].

На основі зазначеного підходу з метою адаптації досвіду експертів в галузі вищої освіти Великобританії та визначення доцільних інструментів підтримки співробітників вітчизняних ВНЗ в часи змін ми вважаємо доцільним презентувати відповідну модель (див. рис. 1), що була представлена та обговорена під час проведення III модулю «Future Leaders Programme» 25-26 жовтня 2016 року в місті Києві [6]. Експертну комісію склали представники Британської Ради в Україні, Фондації Лідерства (Великобританія), Інституту вищої освіти НАПН України, а також адміністративний та науково-викладацький склад 12 університетів-учасників програми.

Як ми бачимо, на першому етапі – «нормування», коли безпосередня робота ще не почалася, учасники активно вивчають один

одного та шукають шляхи спільної взаємодії. Тож, для ефективного визначення та розподілення ролей в команді або окремій проектній групі ми вважаємо за доцільне використовувати комплексну діагностику особистості Майерс-Бріггс, що включає 16 типів, дозволяє досягти високої точності тестування та забезпечити достовірність [7].

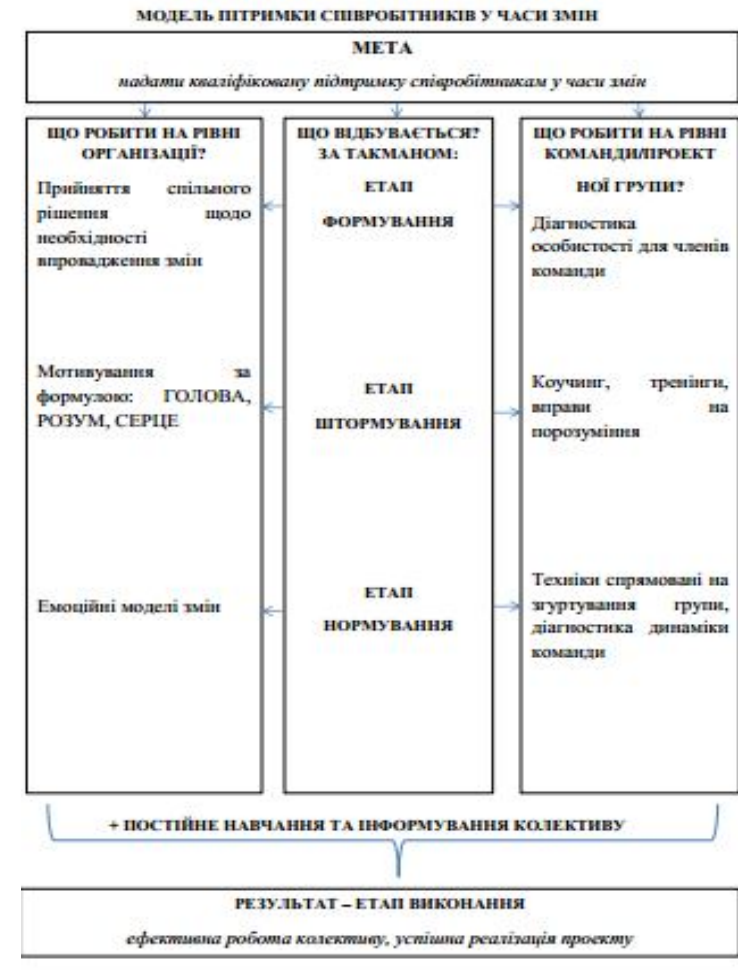


Рис. 1. Модель підтримки співробітників у часи змін

Також на початковому етапі формування групи для лідера є дуже важливим чітко та ясно формулювати цілі команди та вказати напрямок роботи. Потрібно переконатися, що всі учасники залучені до визначення ролей та обов'язків у групі. Крім того, потрібно допомогти у разі потреби та пояснити яким чином планується спільна діяльність у групі (групові норми). Обов'язком лідера є забезпечення вище зазначених положень [8].

Тож, на рівні взаємодії з колективом ВНЗ в цілому вважаємо за доцільне сфокусувати увагу на відповідних підходах, що дозволяють здійснювати реальний вплив на масу. Наприклад, уваги заслуговують інструменти впливу, виокремлені та обґрунтовані Робертом Чіалдінні [9], що передбачають застосування принципів взаємообміну, послідовності, соціального підтвердження, симпатії, авторитету та дефіциту з метою здійснення цілеспрямованого впливу щодо сприяння прийняттю певного рішення членами колективу.

В межах взаємодії з колективом на етапі формування вважаємо доцільним використовувати формулу змін Річарда Бекхарда [10] для оцінки готовності співробітників до змін. Зазначена формула дозволяє оцінити фактори, що впливають на успіх організаційних змін. Сутність підходу полягає у тому, що для впровадження необхідних змін потрібна наявність таких факторів: незадоволеність наявною ситуацією, візія майбутнього, перші конкретні кроки. Якщо коефіцієнт зазначених факторів є більшим ніж супротив змінам, то бажані зміни цілком можливі.

Під час другого етапу – «штурмування» – головним завданням лідера є підтримка команди. Потрібно переконатися, що учасники навчилися слухати один одного, поважати відмінності та ідеї інших. Потрібно уникати ситуацій, коли окремий учасник намагається контролювати діяльність колективу. Потрібно заохочувати внесок з боку всіх учасників процесу. Таким чином, деяким членам групи потрібно навчитися слухати партнера, іншим – бути більш терплячими [8].

Для досягнення зазначеної мети з всього різноманіття інструментів, запропонованих експертами в межах програми «Future Leaders Programme», в першу чергу, вважаємо доцільним використовувати інтерактивні техніки спрямовані на порозуміння. Також актуальною буде проведення процедури коучингу для співробітників, що відчувають наявність проблем в контексті ефективності індивідуальної та групової діяльності та міжособистісних відносин в колективі.

Зазначений етап завершується тоді, коли група стає більш терплячою до кожного учасника та починає вчитися працювати з метою досягнення позитивних результатів. На цьому етапі лідер може почати делегувати окремі повноваження стосовно прийняття рішень. Група отримує вищу ступінь незалежності. Але керівнику все одно потрібно залишатися готовим втрутитися у випадку виникнення конфлікту тощо.

З метою активізації руху всього колективу до розвитку та впровадження необхідних змін важливо розуміти особливості мотивації, яка є дієвою для різних груп співробітників. Зокрема, доцільною основою для розробки стратегії мотивації співробітників в окремих ВНЗ ми вважаємо теорію потреб Девіда МакКлелланда [11]. Сутність підходу полягає у тому, що мотивація членів колективу базується на унікальній комбінації трьох складових – потребі досягнень, побудови дружніх відносин та влади. Таким чином, обізнаність щодо справжніх потреб співробітників дозволяє вірно побудувати стратегію мотивації та впоратися із етапом штурмування. В межах програми «Future Leaders Programme» зазначені складові символічно позначені як голова, серце та розум відповідно (див. рис. 2).

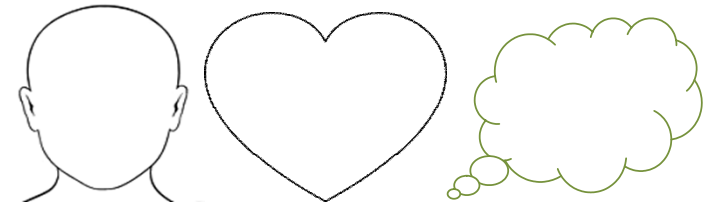


Рис. 2. Символи потреб (за Д. МакКлелландом)

На етапі нормування керівникові вже не потрібно постійно втручатися в процес прийняття рішень та вирішення проблем тому, що члени групи працюють разом достатньо ефективно та можуть взяти на себе відповідальність у зазначених сферах. Команда характеризується більшою здатністю до самостійного спрямування. У разі потреби лідер може втрутитися з метою покращення ситуації, якщо команда «застрягла». Потрібно постійно слідкувати, щоб всі учасники працювали спільно. У разі потреби керівник може виконувати роль тренера (коуча) для всієї команди.

Тож, в межах групової діяльності актуальними є техніки, спрямовані на згуртування команди (team building). Також не зайвою

буде проведення діагностики розвитку команди в контексті згуртованості, відповідальності, взаємодії, довіри, конфліктів, прийняття рішень, залежності, цілі, лідерства, мотивації та ролей.

На рівні взаємодії з широким колом співробітників потрібно пам'ятати про психологічні закономірності, що діють в період змін [12], що є нормальними емоційними реакціями людини на стрес. А саме: лише від 2,5% до 13,5% загальної кількості співробітників приймають зміни відразу в силу особистісних характеристик. Це – так звана перша хвиля – новатори. Для переважної більшості колективу потрібен час та додаткові переконливі аргументи для того, щоб приєднатися до процесу [13]. Це, відповідно, друга хвиля. При цьому, обсяг критичної маси для загального прийняття потрібен не менше ніж 15%-20%. Тож, ключовим питанням є те, яким чином можна подолати розрив між першою та другою хвилями (див. рис. 3.).

Для досягнення мети на допомогу придуть як рекомендації, що були зазначені в межах попередніх етапів, так і розуміння того, що для прийняття змін всім співробітникам без виключення потрібен певний час для проходження певного шляху – так званих «п'яти етапів горя», коли людина, починаючи з усвідомлення відчуття незгоди, через супротив та дослідження виходить на рівень відчуття прийняття змін [14].

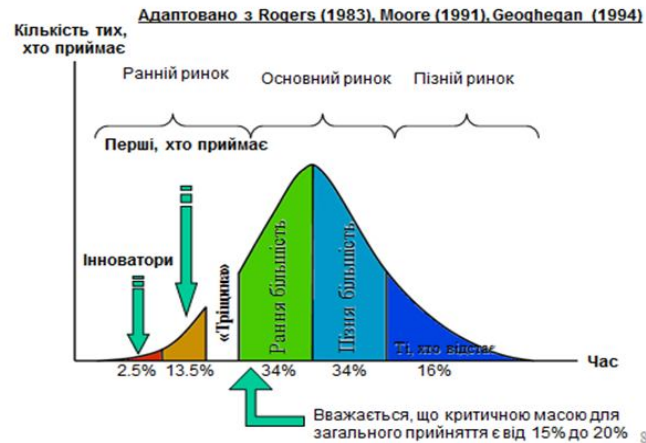


Рис. 3. «Хвилі» прийняття змін в колективі

В межах імплементації емоційних моделей змін доцільно обмірковувати також такі ствердження, зазначені експертами Фундації Лідерства Вищої Освіти Великобританії: супротив може бути просто підтримкою статусу-кво; люди противляться не зміні, а тому, що змінюють їх; якщо ви забираєте альтернативу, люди почуваються безсилями; ніхто не хоче, щоб ним керував песиміст; більшість людей захоплюються можливістю стати частиною великої історії; правда робить вас вільними [12].

Потрібно зазначити, що підходи, визначені для підтримки роботи в окремій команді та з колективом в цілому, є взаємодоповнюючими та перехресними. Тобто вибір та комбінування представлених технологій залежить від конкретної ситуації, кількості учасників та інших контекстно-важливих факторів. Ключовою точкою є розуміння того, що будь-яка група розвивається відповідно до певних закономірностей, знання яких дозволяє зробити процес змін достатньо керованим.

В якості бажаного стану функціонування колективу ВНЗ ми розглядаємо етап «виконання». Етап 4 характеризується успішною реалізацією функцій команди без постійного нагляду та незалежністю її членів. Всі учасники мають сильну мотивацію до якісного виконання роботи. Вони швидко приймають рішення та ефективно вирішують проблеми. У випадку виникнення незгоди учасники здатні опрацювати проблемну ситуацію та досягти консенсусу без припинення виконання діяльності. У випадку виникнення необхідності внесення змін стосовно певних групових процесів, команда здатна узгодити це без втручання керівника [8].

На цьому етапі керівник не приймає участі у прийнятті рішень, вирішенні проблем або інших подібних заходах, що виконує команда самостійно. Група працює самостійно та не потребує постійного спрямування, як на попередніх етапах. Керівник продовжує спостерігати за прогресом групи та фіксувати успіхи з метою вибудовування відчуття «згуртованості». Також лідер може виконувати роль провідника у випадках, коли потрібно прийняти рішення на більш високому рівні організації.

Потрібно пам'ятати, що навіть на цьому етапі існує можливість, що група повернеться до одного з попередніх етапів її розвитку. Наприклад, якщо один з учасників починає неузгоджено працювати самостійно, команда може повернутися до етапу конфліктування. Відповідно, якщо новий член приєднався до групи, вона може повернутися до етапу формування. Взагалі, якщо відбуваються якісно

значні зміни, що заважають роботі, група може повернутися до будь-якого попереднього етапу. Тому ми вважаємо за потрібне визначити універсальні умови, дотримання яких на всіх етапах розвитку колективу забезпечать стабільне та ефективне функціонування впродовж тривалого часу. А саме: постійне навчання та своєчасне інформування колективу щодо наявної ситуації та запланованих дій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, за результатами проведеного дослідження ми дійшли висновку про те, що:

1. При плануванні змін та підтримки персоналу ВНЗ протягом відповідного періоду потрібно враховувати закономірності розвитку колективу/команди/групи та особливості емоційних реакцій співробітників на подолання кожного з відповідних етапів.

2. Підтримка колективу під час переходу до нової стратегії розвитку вітчизняних вищих навчальних закладів потребує розуміння особливостей взаємодії та можливостей підтримки в невеликих проектних групах/командах. А саме: комплексна психологічна діагностика, інтерактивні види діяльності, спрямовані на зміцнення міжособистісної взаємодії членів команди, процедура коучингу тощо.

3. Взаємодія з ширшим колективним колом вищого навчального закладу, природно, вимагає застосування технологій підтримки, спрямованих на ефективну взаємодію з масовою свідомістю. Відповідно, нами було визначено доцільність розгляду інструментів впливу Р. Чіалдіні, застосування формули оцінювання готовності до змін Р. Бекхарда, теорії мотивування Д. МакКлеланда, емоційної моделі реакції на зміни Кюблера-Росса тощо.

4. В межах обґрунтування відповідної моделі підтримки співробітників вітчизняних ВНЗ в часи змін було визначено універсальні інструменти, що є доцільними для застосування в контексті командної та загально університетської практики. А саме: своєчасне, повноцінне, зрозуміле інформування колективу щодо необхідних змін; забезпечення якісного постійного навчання та комплексного підвищення кваліфікації співробітників ВНЗ, зокрема, адміністративно-керуючого складу.

Вважаємо доцільним продовжити дослідження імплементації успішного світового досвіду в контексті реформування вищої школи України, зокрема, за напрямом підготовки та навчання персоналу вітчизняних університетів, розвитку лідерського та наукового потенціалу тощо.

Література

1. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.] / С. А. Калашнікова ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. – К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2010. – 390 с.
2. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар а ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети». – 100 с.
3. Британська Рада в Україні: Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України. Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>
4. Leadership Foundation for Higher Education. Available at: <https://www.lfhe.ac.uk/>
5. Smith M. K. Bruce W. Tuckman – Forming, Storming, Norming and Performing in Groups. Available at: <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
6. Даліви продовжують розвивати лідерський потенціал. Режим доступу: <http://snu.edu.ua/?p=6948>
7. 16Personalities. Available at: <https://www.16personalities.com/>
8. Модестова Т.В. Психологія міжособистісного спілкування: курс лекцій. – К.: Вид-во КиМУ, 2015. – 156 с.
9. Cialdini R.B. Influence: the Psychology of Persuasion. Available at: http://www.comp.nus.edu.sg/~a0083545/cloud/Robert%20Caldini_Influence,%20Psychology%20of%20Persuasion.pdf
10. Formula for Change. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Formula_for_change
11. Need Theory. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Need_theory
12. Emotional Responses to Change. PowerPoint Presentation. Session 10. Team Development Centre 2-4 March 2016 Kyiv, Ukraine HE Leadership Development Programme.
13. Elliott T.J. What is Culture Change?. Available at: <http://cavanaughleahy.com/NewFiles/culturerefs2.htm>
14. Пять стадий модели Кюблер-Росс. Режим доступа: <https://orgdev.ru/%D0%BF%D1%8F%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B9%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%8E%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D1%80-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81-a23512a83e4a#.bu4n4qtzd>

**ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА ВУЗА ВО ВРЕМЕНА ИЗМЕНЕНИЙ:
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ОПЫТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ВЕЛИКОБРИТАНИИ**

Т. В. Модестова

В статье рассмотрена проблема поддержки персонала вузов во времена изменений. Определена уместность имплементации опыта высшего образования Великобритании в контексте реформирования системы высшего образования Украины. Проанализированы рекомендации специалистов сферы ВО Великобритании касательно организации эффективной деятельности коллектива вуза во времена изменений. Охарактеризованы соответствующие инструменты поддержки отдельных команд или проектных групп вуза в контексте планирования изменений в высшей школе Украины. Определены уместные инструменты поддержки всего коллектива университета в контексте реформирования высшего образования Украины. Обоснована модель поддержки коллектива вуза во времена изменений.

Ключевые слова: *поддержка персонала вуза, высшее образование Великобритании, имплементация опыта, модель поддержки коллектива во времена изменений, инструменты поддержки коллектива, реформирование системы высшего образования Украины.*

**HE STAFF SUPPORT IN TIMES OF CHANGES:
IMPLEMENTATION OF THE HE UK EXPERIENCE**

T. V. Modestova

The problem of HE staff support in times of changes is considered in the article. Value of UK HE experience implementing in the mentioned above context is identified. Recommendations of UK HE professionals for the insuring effective HE staff collaboration in times of changes are analyzed. The appropriate tools for HE establishment project teams or groups support are described in the context of the times of changes. The key approaches for the whole higher education establishment staff support are identified in the context of Ukraine HE system reformation. The model of the HE staff support in times of changes is validated.

Key words: *HE staff support, UK higher education system, experience implementation, model of HE staff support in times of changes, tools for HE staff support, reformation of Ukraine HE system.*

Модестова Тетяна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов та професійної комунікації СНУ імені Володимира Даля (м.Севєродонецьк, Україна). E-mail: Tetyanateacher@gmail.com

Modestova Tetyana Vasylivna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Foreign Languages and Professional Communication Department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Severodonetsk, Ukraine). E-mail: Tetyanateacher@gmail.com