

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 37.07 : 005.95

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТРУДНОЩІ, РЕСУРСИ, ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА УМОВИ

Л.М. Карамушка,
член-кореспондент НАПН України,
доктор психологічних наук, професор,
завідувачка лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

У статті розкрито сутність організаційного розвитку та його істотні характеристики. Обґрунтовано значущість організаційного розвитку для освітніх організацій. На основі результатів емпіричного дослідження проаналізовано оцінку персоналом освітніх організацій психологічних труднощів, ресурсів, психологічних чинників та умов організаційного розвитку. Виділено спільні та відмінні тенденції в оцінці організаційного розвитку персоналом освітніх організацій традиційного та інноваційного типів.

Ключові слова: освітні організації; організаційний розвиток; труднощі організаційного розвитку; ресурси організаційного розвитку; психологічні чинники організаційного розвитку; умови організаційного розвитку.

В статье раскрыты содержание организационного развития и его существенные характеристики. Обосновано значение организационного развития для образовательных организаций. На основании результатов эмпирического исследования осуществлен анализ оценки персоналом образовательных организаций психологических трудностей, ресурсов, психологических факторов и условий организационного развития. Выделены общие и отличительные тенденции в оценке организационного развития персоналом образовательных организаций традиционного и инновационного типов.

Ключевые слова: образовательные организации; организационное развитие; трудности организационного развития; ресурсы организационного развития; психологические факторы организационного развития; психологические условия организационного развития.

Сьогоднішнє життя характеризується змінами, які стосуються суспільства, організацій, кожної людини. Особливістю сучасних змін є те, що вони мають *дуже динамічний, глибокий та комплексний характер*, привносять абсолютно нові феномени в політику, економіку, технологію [20]. Відповідно, адаптація до змін є фундаментальною умовою виживання для індивідів і організацій (Wamwangi, K., 2003) [20].

Однією зі стратегій управління змінами є організаційний розвиток (Organizational development (OD)), фундатором якого сорок років тому став американський психолог К. Левін [14].

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) [11; 12]. 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) впровадження 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) [20].

Слід зазначити, що в основі організаційного розвитку лежать *гуманістичні цінності*: створення можливостей для персоналу працювати як «розумні істоти», а не як «ресурси» 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) [15].

Однією із соціальних сфер, де ідеї організаційного розвитку є особливо важливими, є *освіта*, яка, на наш погляд, повинна особливо швидко реагувати на зміни, що відбуваються в суспільстві, і фокусуватися на навчанні та розвитку підростаючих поколінь, які повинні швидко адаптуватись до стрімких суспільних змін. Окрім того, саме в освітніх організаціях потреба впровадження гуманістичних ідей є, як відомо, найбільшою.

Аналіз літератури показує, що проблема організаційного розвитку освітніх організацій достатньо широко досліджується у західних країнах, і, насамперед, в США. Це знаходить відображення в аналізі природи організаційного розвитку та розробці відповідних методів для його дослідження (опитування, інтерв'ю, спостереження, забезпечення зворотного зв'язку, консультування та ін.) [16], створення центрів консультування з проблеми організаційного розвитку та лідерства (Counseling Centers for Organizational Development and Leadership (ODL) для здійснення психологічного консультування, впровадження програм навчання та наукових досліджень для керівників та працівників вищої школи (в національному та міжнародному контексті), підготовки науково-педагогічних працівників з цього напрямку діяльності освітніх організацій [10; 17]. Окрім того, створені та успішно функціонують спеціальні громадські організації [19] та мережі [18], які об'єднують фахівців із зазначеної проблеми, а також спеціальні департаменти в університетах [13].

Що ж до України, то попри те, що психологічні аспекти управління змінами в освітніх організаціях знайшли певне відображення в літературі [3; 8], проблема організаційного розвитку освітніх організацій, на наш погляд, ще не привернула достатньої уваги науковців і практиків, в наявній літературі висвітлені лише окремі аспекти даної проблеми [1; 4; 5; 6; 7; 9]. З одного боку, це можна пояснити, як нам здається, необхідністю та складністю розв'язання більш пріоритетних, фінансово-економічних проблем, які існують на сьогодні в більшості освітніх організацій, з іншого боку, недостатньою увагою та низьким рівнем підготовки науковців та практиків до розв'язання проблеми організаційного розвитку.

Застосування методу організаційного розвитку передбачає, зокрема, що впровадження змін має базуватися на результатах наукових досліджень, для того щоб посилити мотивацію персоналу, усунути існуючі перешкоди і зробити зміни більше «легкими» [16]. Разом із тим, аналіз практики діяльності освітніх організацій в Україні показує, що організаційний розвиток часто має стихійний характер, без чітко визначених підходів, без здійснення наукових досліджень, зокрема, без урахування того, як персонал освітніх організацій різного типу оцінює роль психологічних чинників у забезпеченні організаційного розвитку.

Враховуючи актуальність та недостатню розробленість проблеми, **об'єктом дослідження** визначено організаційний розвиток освітніх організацій.

Предмет дослідження – труднощі, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типу.

Мета дослідження: Проаналізувати труднощі, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типу.

Методика та організація дослідження. Для проведення опитування нами було використано комплексну анкету «Організаційний розвиток моєї організації», розроблену автором (Л.М. Карамушка, 2009) [2]. Анкета вміщувала 6 блоків питань, які стосувалися різних виявів організаційного розвитку освітніх організацій. Також використовувався метод аналізу документів.

Дослідження проводилось упродовж 2010 року серед низки середніх загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів Київської області. У дослідженні взяли участь 402 працівники освітніх організацій.

Статистична обробка даних здійснювалась із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

Дослідження виконано в рамках наукового проекту лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр., науковий керівник – проф. Л.М. Карамушка).

Результати дослідження та їх обговорення.

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 видно із табл. 1, 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.

Таблиця 1

Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)

Труднощі організаційного розвитку	%
1. Труднощі фінансово-економічного характеру:	
«Недостатність фінансово-економічних ресурсів»	77,4
2. Труднощі, які стосуються психолого-управлінських аспектів діяльності персоналу освітніх організацій:	
«Байдуже ставлення виконавського персоналу до проблеми організаційного розвитку»	26,9
«Незнання сутності організаційного розвитку»	22,6
«Інертність персоналу»	10,9
«Байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку»	10,0
«Непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку»	9,2
3. Труднощі, які стосуються надання управлінсько-психологічної консультативної допомоги освітнім організаціям з проблеми організаційного розвитку:	
«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 з проблеми організаційного розвитку»	6,7

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%). Як видно із табл. 1, 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%) (див. табл. 1). На цю групу труднощів вказала в середньому одна десята опитаних.

Отже, *створення умов для надання консультації* 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.

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%) (табл. 2). 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%). Як видно із *табл. 2*, на важливість таких ресурсів вказала трохи більше, ніж половина опитаних.

Таблиця 2

**Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій
(у % від загальної кількості опитаних)**

Ресурси організаційного розвитку	% від загальної кількості опитаних
1. Інформаційні	84,3
2. Матеріально-фінансові	55,0
3. Технологічні	53,7
4. Психологічні	51,0

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

Як видно із табл. 3, на *першому місці*, з великим відривом від інших показників, знаходяться такий психологічний чинник, як такі труднощі, 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.

Таблиця 3

**Чинники організаційного розвитку освітніх організацій
(у % від загальної кількості опитаних)**

Чинники організаційного розвитку	%
Конкурентоздатність організації	45,8
Впровадження інноваційних форм ділового спілкування	39,3
Особистісний розвиток персоналу	38,6
Професійний та кар'єрний розвиток персоналу	38,6
Толерантність персоналу	35,8
Ефективне ділове спілкування в організації	34,8
Використання керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень	34,1
Психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку	32,3
Конкурентоздатність персоналу	26,9
Підприємницька поведінка персоналу	17,2

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%); професійного та кар'єрного розвитку персоналу (38,6%); толерантності персоналу; толерантності персоналу (35,8%); психологічної готовності 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, знаходяться 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, що підтверджено результатами спеціальних емпіричних досліджень, виконаних в лабораторії організаційної психології.

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 (табл. 4).

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

Таблиця 4

**Умови організаційного розвитку освітніх організацій
(у % від загальної кількості опитаних)**

Умови організаційного розвитку	%
<i>1. Інформаційно-самоосвітні умови:</i>	
Самоосвіта та самоаналіз персоналу	59,2
Інформаційна підготовка персоналу (література, CD, веб-сторінки тощо)	51,2
<i>2. Умови професійної взаємодії та професійних стосунків:</i>	
Тренінгова підготовка персоналу	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
<i>3. Психологічні умови:</i>	
Індивідуальні психологічні консультації персоналу	16,7
Групові психологічні консультації персоналу	12,9

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 проблеми 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.

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 (табл. 5).

Що стосується *першої групи* труднощів, фінансово-економічних, то, як видно із табл. 5, 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 видно із табл. 5, *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%).

Таблиця 5

Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях традиційного та інноваційного типу (у % від загальної кількості опитаних)

Труднощі організаційного розвитку	Освітні організації традиційного типу	Освітні організації нового типу
1. Труднощі фінансово-економічного характеру:		
«Недостатність фінансово-економічних ресурсів»	72,1*	80,6*
2. Труднощі, які стосуються психолого-управлінських аспектів діяльності персоналу освітніх організацій:		
«Байдуже ставлення виконавського персоналу до проблеми організаційного розвитку»	48,1***	13,7***
«Байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку»	26,0***	0,0***
«Непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку»	13,0*	6,9*
«Інертність персоналу»	11,7	9,7
«Незнання сутності організаційного розвитку»	8,4	31,5***
3. Труднощі, які стосуються надання управлінсько-психологічної консультативної допомоги освітнім організаціям із проблеми організаційного розвитку:		
«Відсутність необхідних консультацій з означеної проблеми»	20,8	16,5
«Відсутність психологічної допомоги для забезпечення організаційного розвитку»	21,4***	6,9***
«Відсутність необхідних контактів із іншими організаціями з проблеми організаційного розвитку»	9,1	5,2
«Відсутність зразків організаційного розвитку в організаціях нашої сфери»	5,2**	15,3**

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,0$

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 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* (табл. 6). Це свідчить про те, в освітніх організаціях як традиційного, так і інноваційного типу, 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 ($p < 0,01$).

Таблиця 6

Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів (у % від загальної кількості опитаних)

Ресурси організаційного розвитку	Освітні організації традиційного типу	Освітні організації інноваційного типу
1. Інформаційні	81,2	86,3
2. Матеріально-фінансові	44,2***	61,7***
3. Технологічні	44,8**	61,7**
4. Психологічні	22,1***	69,0***

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

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 значно більше – утричі.

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 (табл. 7).

По-перше, ряд чинників є значущими в однаковій мірі, як для традиційних, так і для інноваційних освітніх організацій (стосовно 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); ефективне 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.

Таблиця 7

Психологічні чинники організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типу
(у % від загальної кількості опитаних)

Психологічні чинники організаційного розвитку	Освітні організації традиційного типу	Освітні організації інноваційного типу
Конкурентоздатність організації	42,2	48,0
Інноваційні форми ділового спілкування	27,9***	46,4***
Особистісний розвиток персоналу	20,1***	50,0***
Професійний та кар'єрний розвиток персоналу	28,6***	44,8***
Толерантність персоналу	25,3***	42,3***
Ефективне ділове спілкування в організації	29,2	37,5
Впровадження керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень	44,8***	27,4***
Психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку	31,8	32,7
Розвиток конкурентоздатності персоналу	20,1**	31,0**
Розвиток підприємницької поведінки персоналу	27,3***	10,9***

** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

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 «напрямку» 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 технологіями 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 (табл. 8).

Таблиця 8

Умови організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів (у % від загальної кількості опитаних)

Умови організаційного розвитку	Освітні організації традиційного типу	Освітні організації інноваційного типу
<i>1. Інформаційно-самоосвітні умови:</i>		
Самоосвіта та самоаналіз персоналу	46,1***	67,3***
Інформаційна підготовка персоналу (література, CD, веб-сторінки тощо)	29,9***	64,5***
<i>2. Умови професійної взаємодії та професійних стосунків:</i>		
Тренінгова підготовка персоналу	51,3	51,6
Створення професійних груп для обміну досвідом і обговорення проблемних питань	42,2	50,8
Контакти із зарубіжними освітніми організаціями	27,3	43,3
Контакти із вітчизняними освітніми організаціями	37,7*	26,6*
<i>3. Психологічні умови:</i>		
Індивідуальні психологічні консультації персоналу	10,4**	20,6**
Групові психологічні консультації персоналу	5,2	17,7***

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

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, також враховувати в освітніх організаціях нового типу більшу значущість 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.

Висновки

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

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

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

7. 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.

8. До *перспективних напрямків* дослідження відноситься розробка тренінгових програм для психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до організаційного розвитку, з урахуванням виявлених закономірностей.

Література

1. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / Олена Іванівна Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
3. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. – К.-Львів : Сполом, 2011. – 216 с.
4. Креденцер О.В. Аналіз окремих характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 174–180.
5. Креденцер О.В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку» / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія [за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 218–227.
6. Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій : тези VI науково-практичної конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – 240 с.
7. Романовська О.О. Конкурентоздатність і проблема підготовки майбутніх фахівців до діяльності в ринкових умовах / О.О. Романовська / Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків : НТУ «ХПІ», 2009. – №4. – С. 36–43.
8. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : навч. посіб. / [Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 100 с.
9. Філь О.А. Психологія розвитку конкурентоздатності сучасних організацій / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. I. – Вип. 29. – С. 81–89.
10. Center for Organizational Development and Leadership (ODL). – <http://www.google.ru/search?hl=ru&q=Organizational+development+in+education>
11. Cummings, T.G., Huse, E. (1989). *Organization Development and Change*. – St Paul, MN : West Publishing Company.
12. Cummings, T.G., Worley, C.G. (1997) *Organization Development and Change*, 6th Edition, ITP, USA.
13. Education & Organization Development Division. – <http://www.mncourts.gov/?page=1310>
14. Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*. – New York : Holt, Rinehart and Winston.
15. Margulies, N. (1972). *Organizational Development: Values, Process, and Technology*. – New York, NY : McGraw-Hill Book Co.
16. Organizational development in education – colleges, universities, and other schools <http://www.toolpack.com/education.html>
17. Ph. D. in Educational Leadership and Organizational Development <http://uk.mg40.mail.yahoo.com/neo/launch#>
18. Professional and Organizational Development Network in High Education. – <http://www.podnetwork.org>
19. UNNATI Organization for Development Education <http://www.unnati.org/>
20. Wamwangi, K. (2003). 5th Urban & City management course for Africa: Face – face and distance learning version. *Module II. Organizational development as a framework for creating anti-poverty strategies and action including gender mainstreaming*. – Tanzania.