

**УДК 37.06.354**

***Івкін Володимир Миколайович,***

*кандидат психологічних наук, доцент*

*доцент кафедри управління проектами*

*та загальнофахових дисциплін*

*Навчально-наукового інституту менеджменту*

*та психології*

*ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,*

***Наливайко Галина Володимирівна,***

*кандидат педагогічних наук, доцент*

*доцент кафедри управління проектами*

*та загальнофахових дисциплін*

*Навчально-наукового інституту менеджменту*

*та психології*

*ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Анотація.** *У статті проаналізовано діяльність освітніх організацій в умовах суспільних трансформацій. Поруч із позитивними змінами, які відбуваються в робочому середовищі, автори констатують і негативні. Швидка й адекватна адаптація системи освіти до наслідків суспільних трансформацій в кінцевому підсумку означає життєздатність суспільства. Це зумовлює запровадження стратегічних змін в освітній галузі, зокрема, підвищення статусу середньої освіти; реалізацію та впровадження нових стратегічних підходів до організації освіти; розроблення нового змісту освіти; забезпечення відповідності змісту освіти особливостям розвитку суспільства в ринкових умовах; залучення до процесів європейської інтеграції; підвищення статусу педагога тощо.*

**Ключові слова:** *освітні організації, суспільні трансформації, управління змінами.*

*Ivkin, V. M.,*

*Nalyvaiko, G. V.*

## **FUNCTIONING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF SOCIAL TRANSFORMATION**

**Resume.** *The article analyzes the work of educational organizations in conditions of social transformation. Along with the positive changes that take place in the working environment, the authors note the negative aspects of these changes. Quick and adequate adaptation of the education system to the effects of social transformation ultimately means the viability of society. This calls for strategic changes in education, including raising the status of secondary education, realization of new strategic approaches to education, development of new educational content to meet the requirements of social development in market conditions, inclusion of education in European integration processes and raising the teaching staff's status, etc.*

**Keywords:** *educational organizations, social transformations, change management.*

**Вступ.** Суспільні трансформації є неодмінним атрибутом сьогодення. Суспільні трансформації – загальний термін, що охоплює будь-які зміни, які відбуваються в суспільстві (соціумі), серед яких дослідники виокремлюють такі, як глобалізація, розвиток технологій та демографічні зміни [13; 19].

Безумовно, суспільні трансформації спричиняють відповідні зміни у діяльності організацій, позначаються на робочому середовищі тощо. При цьому слід підкреслити, що, поруч із позитивними змінами, які відбуваються в робочому середовищі, дослідники констатують і негативні (збільшення

відчуження, депресії, соціальної ізоляції, руйнування сім'ї та соціальної спільноти, дефіцит часу, оцінювання та загроза нездійсненності цілей).

Важливого значення набуває ця проблема в контексті діяльності освітніх організацій, покликаних готувати громадян до життя і діяльності в конкурентному середовищі.

Постійні реформи в системі освіти України, які не завжди мають позитивні результати, а також практично завжди супроводжуються негативними оцінками та емоціями учасників цих реформ, потребують спеціального, глибоко вивчення.

В основу цього теоретичного дослідження покладено концепцію психологічного забезпечення управління організаціями (Л. М. Карамушка), а також принципи аналізу діяльності сучасних організацій (аналіз організацій як відкритих систем; ситуаційний аналіз діяльності організацій; гуманізація управління організаціями; постійний розвиток організацій, зокрема її працівників в умовах соціальних трансформацій тощо (Г. О. Балл, О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, С. Д. Максименко, В. В. Москаленко, Л. Е. Орбан-Лембрик, П. В. Лушин, В. А. Семиченко, В. В. Третьяченко, Н. В. Чепелева, О. П. Щотка та ін.), зокрема, закладами освіти.

**Обговорення.** Хоча процеси політичних та економічних перетворень в умовах соціальної кризи, інтенсивної соціальної стратифікації, перегляду ціннісних засад суспільства, що відбуваються в Україні, є досить суперечливими, держава намагається вирішувати складні питання інноваційного розвитку освіти, зокрема шкільної. У проекті Концепції розвитку освіти України на період 2015 –2025 років наголошується, що одним із найбільших секторів суспільства є освіта, яка, з одного боку, має численні проблеми системного характеру, а з іншого – потребує інноваційного розвитку, оскільки є невід'ємною складовою задоволення широкого комплексу національних інтересів держави.

Швидка й адекватна, а в ідеалі і завчасна (передбачлива), адаптація системи освіти до наслідків суспільних трансформацій у кінцевому підсумку означає життєздатність суспільства в цілому, оскільки освіта формує особистість громадянина (інтелектуально, психологічно, морально, ідеологічно, професійно), який є основою і рушійною силою суспільства.

Зміни в організації як наслідок суспільних трансформацій – це певні зрушення в діяльності організації, які виникають унаслідок реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього довкілля.

За результатами теоретичного аналізу праць із зазначеної проблеми [10; 15], можна говорити про декілька основних підходів до розкриття сутності змін в організації.

Так, у межах *інноваційного підходу* йдеться про тлумачення змін, насамперед, як інновацій та нововведень у структуру та особливості функціонування організації [5; 6; 8; 9 та ін]. Дослідники, що працюють у межах *системного підходу*, трактують зміни як системні перетворення в усіх елементах організації: завданнях, структурі, технології, персоналі тощо [21; 109; 146 та ін.]. Стратегічний аспект змін як здатність організації переходити з одного стану в інший, більш якісно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища розглядається в межах *стратегічного підходу* [1; 2; 7 та ін.]. Згідно з *особистісним підходом*, особливого значення у здійсненні змін в організації набуває людський фактор, передусім, готовність персоналу до перетворень, які відбуваються в організації [3; 9 та ін.].

Щодо *сутності та специфіки змін в освітній галузі* слід зазначити, то зокрема вони пов'язані зі специфікою діяльності освітніх організацій загалом, і в умовах соціальних трансформацій. Тому інтерес – це *філософський підхід* до визначення мети і завдань сучасної освіти, яку В. Т. Скотний називає сферою масового виробництва, «найкращим продуктом якої є добротний професіонал, homo faber». Продуктом цієї сфери

виробництва він визнає людину, навчену підкоренню, пристосовану для маніпулювання собою, раба ілюзій в усьому: і в житті, і в науці. Тому пріоритетним завданням сучасної освіти є поширення її впливу на розвиток духовної культури особистості (яка поєднує розум і душу), що, врешті-решт, є основою не лише формування, а й утвердження людини. Дослідник зазначає, що сучасний освітянський процес у державі має бути націлений на духовне збагачення та творчу діяльність особистості, здатну як до самореалізації, так і до сприяння саморозкриттю та самоствердженню інших людей. Учений стверджує, що надія на це особливо потрібна Україні, в якій традиційно панували доособистісні форми самоствердження, особливо інклюзивні, пов'язані з такими явищами, як общинність, соборність, соціалістичний колективізм тощо [18].

Звідси випливає необхідність узгодження й виконання двох важливих соціально-психологічних завдань освітньої організації як інституту соціалізації: 1) засвоєння особистістю вихованця нормативної поведінки; 2) формування його власної позиції, власного ставлення до соціальної реальності на основі усвідомленого вибору. Отже, можна говорити про *принципові зміни в освітній галузі, пов'язані зі зміною освітньої парадигми*, що вимагає від системи освіти, *по-перше*, перенесення акценту з накопичення інформації на засвоєння засобів її отримання, формування здатності особистості до аналізу, планування своїх дій, уміння критично розглядати факти, вести діалог, чути опонента; *по-друге*, переходу від засвоєння конкретних засобів здобуття інформації до усвідомлення тих цілей, для яких створювалися ці засоби, і до постановки власних цілей та пошуку адекватних засобів для їх досягнення.

Це зумовлює запровадження стратегічних змін в освітній галузі, зокрема, підвищення статусу середньої освіти; реалізацію та впровадження нових стратегічних підходів до організації освіти; розроблення нового змісту

освіти; забезпечення відповідності змісту освіти особливостям розвитку суспільства в ринкових умовах; залучення до процесів європейської інтеграції; підвищення статусу педагога тощо.

Якщо аналізувати *сутність змін безпосередньо на рівні закладів освіти*, слід, насамперед, зважити на оптимізацію управління навчальними закладами як інституціями, покликаними створювати сприятливі умови для навчання, виховання, розвитку творчої, самодостатньої особистості відповідно до запитів сьогодення. Через це в умовах *децентралізації управління освітньою галуззю* посилюється автономність, самостійність закладів освіти щодо визначення пріоритетних напрямів своєї діяльності, зростає роль менеджера освіти, здатного забезпечити проведення конструктивних змін, який володіє такими механізмами їх регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли як розвитку освітньої організації загалом, так і кожного суб'єкта навчально-виховного процесу зокрема.

Зміни *на рівні безпосереднього навчально-виховного процесу* пов'язані з необхідністю виховання унікального, самостійного суб'єкта власної життєдіяльності, здатного конструктивно діяти в умовах постійних соціально-економічних змін, самостійно здобуваючи інформацію, необхідну для такої діяльності. Тому через унікальність, відповідальність, самостійність індивіда як суб'єкта освітньої діяльності постає питання про те, чи мають право інші люди й суспільство виховувати, формувати людину в дусі жорстко визначених моральних цінностей. Адже, з одного боку, ніхто не володіє істиною, єдино правильними ідеалами і не може вести за собою людей, нав'язуючи їм ті чи інші погляди, втручаючись в їхнє життя, намагаючись його змінити. З іншого боку, основою будь-якого суспільства, безумовно, є певна система соціальних норм і цінностей, засвоєння і розвиток яких є абсолютно необхідними. Учений стверджує, що позитивне розв'язання цієї суперечності є можливим завдяки *організації виховання як*

*співтворчості* (освоєння і творення) духовних цінностей у процесі спільної діяльності суб'єктів: вихователів і вихованців. Це співтворчість, насамперед, щодо загальнолюдських цінностей, оскільки вони утворюють той найбільш спільний і тому особливо міцний фундамент духовності, на основі якого кожний прокладає свій життєвий шлях, формуючи більш конкретні і приватні моральні цінності й ідеали. Ці зміни стосуються також *батьків* (їдеться про активне залучення батьків до навчально-виховного процесу школи) та *учнів* (тобто адаптація до нововведень в освітніх організаціях, постійний особистісний та професійний розвиток) тощо.

Отже, ідеться про зміни, пов'язані з організацією навчально-виховного процесу з урахуванням вимог сьогодення, упровадженням інноваційних форм і методів навчання й виховання прийдешніх поколінь, зокрема у дистанційному режимі.

Відповідно актуалізується необхідність змін *на рівні науково-методичного та інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу*, упровадження інноваційно-комунікативних технологій у навчальний процес, розроблення інноваційних навчальних планів та програм, нових методичних підходів тощо, що стало можливим завдяки науково-технічному прогресу, поширенню комп'ютерної техніки, мережі Інтернет.

Якщо аналізувати середню освіту, загалом, можна говорити про позитивну й негативну спрямованість змін. Так, за результатами дослідження Л. М. Карамушки переважна більшість опитаних (70,0 % директорів шкіл та 50,0 % завідувачів районних (міських) відділів (управлінь) освіти) зазначили, що зміни в системі середньої освіти мають позитивний характер і проявляються так: 1) на рівні системи середньої освіти загалом, що свідчить про поліпшення, розвиток системи, її прагнення активно долучатися до змін, що відбуваються в суспільстві; 2) на рівні освітньої організації, про що свідчить зростання самостійності окремих закладів освіти; 3) на рівні всіх

суб'єктів навчально-виховного процесу, тобто зростання їхньої відповідальності, сприяння розвитку й самореалізації кожного. Негативними характеристиками змін є такі: 1) несвоєчасність; 2) непослідовність, нелогічність; 3) непродуманість та непередбачуваність, що призводить до їх безрезультативності. При цьому було встановлено посилення критичності суджень щодо спрямованості змін із зростанням управлінського статусу освітян [11; 12].

На *рівні освітньої галузі* можна говорити про певний консерватизм, інерційність системи освіти, адже тривалий час завдання школи полягало у відтворенні наявних соціальних зв'язків, у засвоєнні нормативних зразків поведінки, тобто суспільство орієнтувало школу на консервацію, відтворення і трансляцію соціального досвіду, а не на творення нового. До того ж управління закладами освіти в багатьох випадках не відповідає вимогам сучасності, оскільки керівники навчальних закладів не позбулися традицій всеохоплювального контролю, що ґрунтується на недовірі до учасників навчально-виховного процесу і є успадкованим від тоталітарної системи.

При цьому *система середньої освіти є найбільш консервативною стосовно різних аспектів уведення змін*. Так, за даними опитування Л. М. Карамушки [11], більше половини респондентів, працівників системи середньої освіти зауважують, що зміни диктуються «зверху», потреби працівників не враховуються.

Через недостатнє фінансове і матеріально-технічне забезпечення освітньої галузі виникає *загроза викривлення головної місії системи освіти* (навчання, виховання і розвиток вільної особистості, здатної до саморозвитку), орієнтації шкіл на отримання прибутку як на першочергове завдання, особливо в приватних закладах.

На *рівні менеджерів освіти* можна констатувати відсутність системного, цілісного уявлення у більшості керівників про сутність змін як



на конкретному (бачення нового ракурсу розв'язання проблеми; використання нових способів, методів вирішення проблеми), та і на глобальному рівні (порушення рівноваги; здійснення перетворення; розвиток; перехід на нову стадію) [12].

Слід також зазначити, що, з одного боку, управлінець повинен посідати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» закладу у складних та суперечливих умовах ринкової трансформації національно-економічної системи, а з іншого боку, відповідно до місії освіти виявляти у поведінці зразки гуманності, толерантності, високої духовності («сіяти розумне, добре, вічне»). Це може викликати дисонанс між оцінкою власних психологічних якостей і способів поведінки, діяльності, спілкування та вимогами ситуації, спричинити утруднення у виборі і реалізації напрямів системних змін.

Цей дисонанс може посилитися через підвищені вимоги до особистості менеджера освіти. Так, на думку В. Л. Критсоніса, характерними рисами керівника у сфері освіти є: 1) дух альтруїзму (усвідомлення відповідальності перед підлеглими і суспільством); 2) урахування необхідності моральної підтримки оточуючих у житті і на роботі; 3) постійне терпіння на основі свідомого контролю; 4) любов до роботи на основі доброзичливості (стурбованості благом людей); 5) інтелектуальна сприйнятливість та обережність (здатність розрізняти добро, справедливість тощо). При цьому ці риси мають бути розвинуті не просто на достатньому рівні (рівні професійної компетентності), а виступати як зразок для оточуючих [17].

Як наслідок, однією з серйозних проблем для багатьох менеджерів освіти можуть стати деформації їхньої особистості, які, загалом, виявляються у специфічному ставленні до світу, дефектах свідомості, когнітивних викривленнях, нерациональних переконаннях, породжених незадоволеними

потребами людини в повазі, приналежності, безпеці, нереалізованості смислу життя тощо.

У сучасних психологічних джерелах виокремлюються два основних підходи до визначення змісту та структури *психологічної готовності до діяльності*: функціональний та особистісний. Функціональний підхід розглядає психологічну готовність як деякий стан психічних функцій, що допомагає здобути оптимальний рівень досягнень у діяльності. Представниками цього підходу є Ф. Ю. Генев, Є. П. Ільїн, О. О. Ухтомський та ін. Особистісний підхід розглядає психологічну готовність як підготовленість до певної діяльності, як стійке ієрархічне утворення особистості. У межах цього підходу можна виокремити праці М. І. Дьяченко, Л. О. Кандибовича, Л. М. Карамушки, О. Ф. Лазурського, Н. Д. Левітова, Д. М. Узнадзе та ін.

Запровадження змін, або управління змінами, в організації, яке розглядається як процес, як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що забезпечують успіх функціонування певної організації, має як позитивні, так і негативні аспекти. *Негативні аспекти (ризик)* управління змінами в *організаціях* пов'язані з тим, що запровадження змін: дестабілізує чинні системи; руйнує чинні структури і традиції; може викликати страх та невпевненість у персоналу; зумовлює тиск часу та термінів, у межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводить до виникнення бар'єрів у комунікаціях та в співпраці персоналу; спричинює скорочення персоналу і відповідно викликає страх втратити роботу тощо. [13]).

Тому успішне управління змінами в організації полягає у створенні в організації *балансу між виникненням можливостей та ризиків у процесі введення змін*, у забезпеченні умов для отримання користі від запровадження змін та мінімізації ризиків, пов'язаних з ними.

Це можливо, оскільки запровадження змін характеризується рядом *позитивних аспектів* (можливостей), сприяючи: розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується; підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулює навчання персоналу протягом усього життя; надає персоналу більше можливостей для ухвалення рішень та здійснення дій; сприяє збільшенню відповідальності персоналу; урізноманітнює або модернізує сфери активності персоналу; створює більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулює розвиток самоменеджменту з боку персоналу; сприяє особистісному розвитку персоналу тощо. [13].

На жаль, як показує досвід, у більшості випадків зміни сприймаються персоналом лише в негативному аспекті. Тому одним із важливих психологічних завдань управління змінами є *сприяння усвідомленню працівниками організацій тих можливостей, які надають зміни*, не лише для організації, а й для них персонально в контексті задоволення значущих потреб.

Загалом, процес управління змінами реалізується в декілька *основних етапів*: 1 етап – тиск і спонукання – полягає в тому, що керівництво організацією повинно усвідомити необхідність змін і готуватися до їх запровадження; 2 етап – посередництво і переорієнтація уваги – невміння керівників належним чином, самостійно проводити зміни призводить до потреби у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію; 3 етап – діагностика та усвідомлення – визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін ситуації, що склалася, а визначення обсягу проблеми допомагає усвідомленню конкретних проблем; 4 етап – знаходження нового рішення – вибір стратегії зміни ситуації; 5 етап – експеримент і виявлення – процес уведення змін та одночасне за допомогою механізмів контролю керівництва визначення, якою

мірою зміни допоможуть виправити незадовільний стан речей; 6 етап – підкріплення і згода – мотивує людей до прийняття змін, нововведень завдяки заохоченню, можливостям кар’єрного зростання, підвищенню оплати праці тощо.

Звідси впливає наступне важливе психологічне завдання запровадження змін в організації – *спеціальна психологічна підготовка менеджерів до ефективного управління змінами в організації*, адже сфера, пов’язана із здійсненням змін, нововведень, є однією з найважливіших у діяльності керівника.

Успішність запровадження змін залежить від: а) темпу змін (поступові або проривні); б) мінливості цілей (і відповідно ступеня необхідності коригування планів); в) ступеня підтримки вищого керівництва (від якого залежать якість ресурсів та управління); г) міри зовнішньої підтримки (від клієнтів, партнерів); д) почуття причетності (через підтримку референтних для колективу прихильників); е) ступеня протистояння (опору або лояльності різних груп персоналу) тощо.

Останнє зумовлює необхідність виконання одного із центральних психологічних завдань управління змінами в організації – *профілактики та подолання опору персоналу змінам в організації*.

До інших психологічних чинників, що впливають на ефективність діяльності освітніх організацій в умовах запровадження змін, на думку Л. М. Карамушки, можна віднести: 1) професійні компетенції керівників (лідерів) організацій, що, зокрема, визначаються психологічними особливостями управлінської діяльності менеджерів; 2) професійні компетенції персоналу організацій, які дають змогу поліпшити обмін інформацією між менеджерами та працівниками; 3) спеціальна організація робочого середовища на основі використання кооперативного менеджерського стилю; встановлення довіри між менеджерами і

працівниками; створення підтримувальної культури; забезпечення соціальної підтримки та тощо [13].

Успішне управління змінами в освітніх організаціях в умовах суспільних трансформацій неможливе без відповідної психологічної готовності керівників організацій до управління змінами в освітніх організаціях. Готовність керівників до управління змінами в освітній організації допоможе їм визначати перспективно-інноваційні напрями діяльності організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу організації тощо.

**Висновки.** Суспільні трансформації сприяють виникненню відповідних змін у діяльності організацій, позначаються на робочому середовищі тощо. При цьому, поруч із позитивними змінами, які відбуваються в робочому середовищі, дослідники констатують і негативні. Важливого значення набуває ця проблема в контексті діяльності освітніх організацій, покликаних готувати громадян до життя і діяльності в конкурентному середовищі.

Швидка й адекватна, а в ідеалі і завчасна (передбачлива), адаптація системи освіти до наслідків суспільних трансформацій у кінцевому підсумку означає життєздатність суспільства. Це зумовлює запровадження стратегічних змін в освітній галузі, зокрема, підвищення статусу середньої освіти; реалізацію та впровадження нових стратегічних підходів до організації освіти; розроблення нового змісту освіти; забезпечення відповідності змісту освіти особливостям розвитку суспільства в ринкових умовах; залучення до процесів європейської інтеграції; підвищення статусу педагога тощо.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Анцыферова Л. И. Способности личности к преодолению деформаций своего развития / Л. И. Анцыферова // Психологический журнал. – 1999. – Т. 20 – № 1. – С. 6–19.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пентон. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
3. Бондарчук О. І. Особливості уявлень освітян щодо впливу змін в організації на розвиток особистості працівників / О. І. Бондарчук // Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету. – Кам'янець-Подільський: Видавець Зволейко Д. Г. – 2007. – Вип. 1. – С. 14–20. – (Серія: «Психологічні науки»).
4. Боровикова Н. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, Г. Парина // Персонал-Микс. – 2004. – № 2. – С. 5–8.
5. Василенко А. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку / А. Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – № I. – С. 59–65.
6. Ващенко Л. М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: автореф.: дис. д-ра пед. наук: спец. 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України / Л. М. Ващенко. – Київ, 2006. – 40 с.
7. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М. Е. Генсон. – Л.: Літопис, 2002. – 384 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; пер.с англ. – [6-е изд.]. – СПб.: Питер, – 2006. – С. 171–173.
9. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций / В. П. Казмиренко. – Киев: МАУП, 1993. – 384 с.
10. Карамушка Л. М. Аналіз інноваційних підходів до професійної підготовки менеджерів освіти (на матеріалі діяльності Нідерландської школи освітнього менеджменту (N80) / Л. Н. Карамушка // Психологія у

XXI столітті: перспективи розвитку: матеріали VI Костюківських читань (28–29 січня 2003 р.). – Київ: Міленіум, 2003. – Т. 2. – С. 248–254.

11. Карамушка Л. М. Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2006. – Т. 1. – ч. 18. – С. 3–10.

12. Карамушка Л. М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – Київ: Міленіум, 2005. – Т. 1.– ч. 16. – С. 5–21.

13. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. / ред. кол.: В. В. Олійник (гол. ред.) та ін. – К.: Міленіум. – 2007. – Вип. 4 – С. 172–178.

14. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2006. – Т. 1, Ч. 17. – С. 3–10.

15. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учеб. пособие; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: КНО РУС, 2005. – 288 с.

16. Москальов М. В. Дослідження психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М. В. Москальов // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка. – Т.ХІ. – ч. 2. – К.: 2009. – С. 323–330.

17. Ньюстром Дж. Организационные изменения и их последствия / Ньюстром Дж. В., Дэвис К. // Организационное поведение; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – С. 341–388.

18. Психология современного лидерства: американские исследования / под ред. Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски, Т. Н. Ушаковой – М.: Когито-Центр, 2007. – 288 с.

19. Скотний В. Т. Самоствердження особистості в освітній діяльності / В. Т. Скотний // Філософія: історичний і культурологічний нарис. – Київ: Знання України, 2005. – С. 477–485.

20. Hatfield S. Competence Development of Engineers in the Innovation Technology Sector / Hatfield S. // WP-Kongress-06: Kongressdocumentation. Leipzig (22–24 Mai, 2006). – PP. 345–346.