

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE ACTIVITIES OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF THE NEW REALITY

У сучасних умовах організаційних змін освітні організації повинні швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх у новий зміст навчання, нові освітні й інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та освітнього процесів. У статті проаналізовано психологічні особливості діяльності освітніх організацій в умовах нової реальності. Проаналізовано діяльність «організацій, що навчаються». Виокремлено такі характеристики організацій, як стратегічне мислення й бачення майбутнього; розвиток сильної корпоративної культури; практика наділення працівників владою; плоска (горизонтальна) структура управління; командна робота та вільний обмін інформацією. Підкреслено, що віртуальні організації є інноваційною моделлю організації, яка швидко адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища. Висвітлено психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій. Виокремлено основні характеристики управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій: а) традиційні характеристики (розкривають особливості управління освітніми організаціями, як-от планування, організація, контроль та ін.); б) інноваційні характеристики (відображають особливості взаємодії людей у педагогічному колективі, формування толерантності, творчої самореалізації учнів і педагогів, а саме: мотивацію, партнерську взаємодію, емоційний інтелект, креативний потенціал, суб'єктивне благополуччя, психологічне здоров'я, стиль управління та ін.). Зазначено, що інноваційні підходи до управління освітніми організаціями визначають успішність реалізації змін, що відбуваються сьогодні у сфері освіти. Виділено психологічні характеристики управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій: мотивація; командна робота; партнерська взаємодія; емоційний інтелект; креативний потенціал; суб'єктивне благополуччя; психологічне здоров'я; стиль управління. Зроблено висновок про те, що обізнаність менеджерів у сучасних освітніх трендах сприятиме підвищенню їхньої мотивації та розумінню необхідності власного професійного розвитку.

Ключові слова: освітні організації, організації, що навчаються, віртуальні організації, організаційні зміни, психологічні особливості.

In the modern conditions of organizational changes, educational organizations must

quickly adapt to new approaches in social development and transform them into new learning content, new educational and information technologies, new strategies of interaction between participants in the management and educational process. The article analyzes the psychological features of the activity of educational organizations in the conditions of the new reality. The activity of "learning organizations" was analyzed. Characteristics of such organizations as strategic thinking and vision of the future are singled out; development of a strong corporate culture; the practice of empowering employees; flat (horizontal) management structure; teamwork and free exchange of information. It is emphasized that virtual organizations are an innovative model of organization that quickly adapts to dynamic changes in the external environment. The psychological features of managerial activity of managers of educational organizations are highlighted. The main characteristics of the management activity of managers of educational organizations are highlighted: a) traditional characteristics (reveal the peculiarities of management of educational organizations, such as: planning; organization; control, etc.); b) innovative characteristics (reflect the peculiarities of the interaction of people in the pedagogical team, the formation of tolerance, creative self-realization of students and teachers, namely: motivation; partner interaction; emotional intelligence; creative potential; subjective well-being; psychological health; management style, etc.). It is noted that innovative approaches to the management of educational organizations determine the success of the implementation of changes taking place today in the field of education. The psychological characteristics of managerial activity of managers of educational organizations are highlighted: motivation; teamwork; partnership interaction; creative potential; subjective well-being; psychological health; management style. It was concluded that managers' awareness of modern educational trends will contribute to increasing their motivation and understanding the need for their own professional development.

Key words: educational organizations, learning organizations, virtual organizations, organizational changes, psychological feature.

УДК 159.923

DOI [https://doi.org/](https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.45.36)

10.32782/2663-5208.2023.45.36

Клочко А.О.

д. психол. н., доцент,
завідувачка кафедри психології
Білоцерківський національний
аграрний університет

Скуловатова О.В.

к. психол. н., доцент,
доцент кафедри психології
Білоцерківський національний
аграрний університет

В умовах нової реальності розвитку українського суспільства освітні організації як відкриті системи повинні постійно враховувати зміни, що відбуваються у соціальному середовищі, при цьому швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному

розвитку та трансформувати їх у новий зміст навчання, нові освітні й інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та освітнього процесів, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії; вони мають постійно

навчатися, щоб розвиватися відповідно до соціальних змін.

При цьому слід зазначити, що суспільні зміни можуть негативно позначитися на діяльності освітніх організацій через дестабілізацію системи, що існує; руйнацію традицій; тиск часу та термінів виконання завдання; виникнення бар'єрів у комунікаціях, постійної загрози професійного стресу та ін.

Психологічні особливості діяльності освітніх організацій та основні завдання навчання, виховання та розвитку дитини знайшли широке відображення в низці наукових досліджень [1–4; 8 та ін.].

Важливо підкреслити, що реформування освіти України в напрямі інтеграції в європейський освітній простір передбачає розроблення та впровадження інноваційних освітніх систем і технологій. Ключовою проблемою державної інноваційної політики є формування та забезпечення реалізації її пріоритетів як головних та найважливіших напрямів системної діяльності, що не омине й сферу освіти.

Для виживання та процвітання організації в ринкових умовах необхідно забезпечити її постійний розвиток, швидко реагувати на зміни та гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів. А це передбачає постійне оновлення навичок і знань персоналу, гнучкість і здатність до трансформації, зокрема до зміни зовнішніх умов і стратегічних цілей організації. Окрім того, у Глобальному звіті (GRALE 4) зазначається, що стійкий розвиток неможливий без загального доступу всього працездатного населення до системи навчання й освіти дорослих [12].

У цьому контексті набуває актуальності такий підхід для аналізу організацій, як аналіз «організацій, що навчаються» (Learning Organizations). Такі організації розглядаються як організаційна система, яка функціонує на основі таких положень: динамічність принципів роботи організації; групова форма організації праці як провідна форма взаємодії; активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення внутрішньоорганізаційних комунікацій; націленість діяльності на приріст корпоративних знань.

У таких організаціях, на нашу думку, співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає їм досягати необхідних результатів, де виробляються нові способи мислення, вільно поширюються колективні прагнення і співробітники постійно вчаться того, як здійснювати спільне навчання. Таким організаціям притаманні такі характеристики: стратегічне мислення й бачення майбутнього; розвиток сильної корпоративної культури; практика

наділення працівників владою; плоска (горизонтальна) структура управління; командна робота та вільний обмін інформацією.

На думку зарубіжних науковців [15], «організації, що навчаються» характеризуються такими ознаками: використовують методи сканування зовнішнього та внутрішнього довкілля; корегують цілі розвитку, що сповідує і поширює весь колектив; створюють спільні середовища навчання і викладання, інтеграції науки та освіти; заохочують ініціативу та взяття ризиків; регулярно переглядають усі аспекти, що впливають на роботу організації; визнають та мотивують якісну роботу.

Водночас глобальні зміни в економіці призводять до створення нових типів організацій, здатних ефективно функціонувати в ринкових умовах. До них належать, зокрема, віртуальні організації, які А. Маслоу трактує як соціально-економічну систему з визначеними (на цей момент часу) і динамічними межами, тобто як сукупність людей, діяльність яких інтегрована на базі інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення загальної мети або цілей, а реальні стосунки між людьми перетворюються на взаємини між їх «образами» [9].

Віртуальні організації є інноваційною моделлю організації, яка швидко адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища і трансформується в структури, які необхідні для виробництва продуктів та надання послуг залежно від потреб ринку, використовуючи при цьому новітні технології: комунікаційні, технології управління знаннями (системи зберігання та вилучення даних), моніторингу зовнішнього середовища, управління виробництвом та планування ресурсів організації [9].

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну сприяли радикальним змінам в організаціях, зокрема організації віддаленої роботи, яка сформувала нові очікування щодо гнучкості, робочих умов і життєвого балансу. Унаслідок цього організації змушені переглядати свої робочі практики та стандарти, а менеджери – вчитися дистанційно керувати своєю командою, організовувати співпрацю, оцінювати успішність працівників, мотивувати їх, змінюючи підходи до комунікації та взаємодії з колегами. Таким чином, тенденції інформатизації суспільства значно вплинули на створення нових типів організацій і призвели до зміни традиційних уявлень про організацію.

Основними психологічними особливостями й рисами інноваційної освіти є такі: готовність особистості до швидких змін у суспільстві; готовність до невизначеного

майбутнього за рахунок розвитку здатності до творчості; здатність до передбачення на основі прагнення до переоцінки цінностей зі збереженням тих, що мають «незмінну значимість, і відмова від тих, що застаріли; здатність до співпраці з іншими людьми, до спільних дій у нових ситуаціях».

Важливу роль у реалізації завдань сучасної освіти в Україні відіграють освітні організації, які визначаються як заклади та установи системи освіти, а саме: заклади дошкільної, загальної середньої, спеціалізованої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти, основним видом діяльності яких є освітня діяльність та які є невід'ємними складниками системи освіти [5].

Аналіз літератури показує, що за змістом своєї діяльності освітні організації відрізняються від інших типів організацій.

Так, у Концепції «Нова українська школа», яка визначає мету, шляхи та етапи реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 р. з урахуванням досвіду провідних країн світу, відображено особливості організації діяльності освітніх організацій у системі середньої освіти, які забезпечують новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві [10].

Своєю чергою, ефективність управління змінами в організації значною мірою залежить від психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів: використання кооперативного менеджерського стилю; довіри між менеджерами і працівниками; поліпшення обміну інформацією між менеджерами та працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки та ін. [6].

Щоб упроваджувати трансформаційні зміни, менеджерам освітніх організацій необхідно «стати на позицію розвитку» [14]. Ця позиція, яка визнає вміння та потребу особистостей, команд та організацій постійно розвиватися, для менеджера повинна розпочинатися з нього й закінчуватися на ньому самому.

Отже, на успішність упровадження інноваційних змін в освітніх організаціях впливають як об'єктивна ситуація, характеристики самої освітньої організації, так і різні процеси, що відбуваються в педагогічному колективі, а також вагомий вплив має стиль управління менеджерів, який здійснює управління колективом і є, безумовно, безперечним лідером освітньої організації.

Освітні організації характеризуються вираженою складністю своєї діяльності,

спрямованої на активну підготовку підростаючих поколінь до входження в активне соціальне життя. Ця діяльність сьогодні реалізується в умовах вираженої економічної кризи, здійснення війни з боку Росії на Сході України, що зумовлює ймовірність виникнення різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях [11].

Базуючись на розробках із психології, на підході Л. Карамушки про розгляд змісту управління освітніми організаціями на двох рівнях (управлінському та психологічному) [6], а також на результатах наших попередніх досліджень [7], ми зазначаємо, що управлінська діяльність менеджерів освітніх організацій на сучасному етапі визначається сукупністю традиційних та появою інноваційних характеристик управлінської діяльності.

До традиційних характеристик управлінської діяльності належать такі: планування (визначення завдань, над розв'язанням яких працюватиме менеджер і персонал освітньої організації); організація (поєднання вертикального, горизонтального управління й самоуправління); контроль (контроль виконання управлінських рішень, корекція діяльності організації залежно від змін, установлення відповідності управлінського процесу певним нормам, інструкціям).

Поява інноваційних характеристик управлінської діяльності зумовлена новими тенденціями в управлінні освітніми організаціями, визначеними в Концепції «Нова українська школа» [10], змінами в законодавстві, а саме в Законі України «Про освіту» [5]. Перед менеджерами освітніх організацій постають нові завдання, які потребують умінь аналізувати великий обсяг фактичного матеріалу, узагальнювати тенденції, прогнозувати розвиток педагогічної системи освітньої організації, приймати рішення, організовувати їх виконання, оцінювати результати, відчувати та усвідомлювати вплив ринкових відносин. Із посиленням впливу соціуму, громадськості на управлінську діяльність окремої уваги менеджерів освітніх організацій потребує управління людськими ресурсами, залучення педагогів, батьків, учнів до вирішення проблем функціонування освітньої організації.

З огляду на вищевикладені підходи, наголосимо, що саме інноваційні підходи до управління освітніми організаціями визначають успішність реалізації змін, що відбуваються сьогодні у сфері освіти.

До того ж слід урахувувати, що організаційні зміни у суспільстві також внесли багато суттєвих змін у діяльність освітніх організацій як у цілому, так і в управлінську діяль-

ність менеджерів. Освітні організації були змушені повністю або частково переорієнтуватися на засади дистанційного навчання та реалізувати комунікацію за допомогою дистанційних технологій. Таким чином, менеджери освітніх організацій, які звикли до безпосередньої взаємодії з педагогами, потрапили в незвичну для них ситуацію віддаленості в просторі від усіх учасників освітнього процесу. Це зумовило суттєві зміни в їхній співпраці, пов'язані, передусім, із використанням інформаційно-комунікаційних технологій [13].

Модернізація системи управління освітою передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси, оскільки освітні організації набувають нового соціального статусу і визначаються як відкрита соціальна система.

На основі аналізу наукових розвідок урахування зарубіжного досвіду [16] можна говорити про те, що суттєвим у цьому процесі є оновлення змісту функцій управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій, що мають забезпечувати такі аспекти: 1) бачення стратегії освітньої організації (обізнаність із законодавчою та нормативною базою; уміння прогнозувати розвиток освітньої організації; готовність менеджера до змін; уміння організувати роботу персоналу, спрямовану на досягнення поставленої мети; готовність приймати управлінські рішення та усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію; здійснення моніторингу якості управління); 2) мотивацію та управління персоналом (усвідомлення необхідності роботи з персоналом на демократичних засадах; створення сприятливих умов для стимулювання персоналу до творчої праці, усвідомлення кожним відповідальності за надання освітніх послуг; підтримання індивідуальної траєкторії розвитку персоналу); 3) внутрішню та зовнішню комунікацію (уміння організувати такі сучасні форми взаємодії, як робота в команді, адаптування до засвоєння інформаційних та комунікативних технологій на засадах відкритості й толерантності); 4) управління розвитком та фінансами (пошук додаткових джерел фінансування, організація маркетингової діяльності в нових економічних умовах).

Таким чином, до психологічних характеристик управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій ми відносимо: мотивацію (створення колективу однодумців, готових виконувати делеговані їм обов'язки з метою

досягнення мети); командну роботу (колективна генерація ідей та створення умов для виникнення синергетичного ефекту); партнерську взаємодію (уміння слухати й надавати інформацію, здатність розуміти співрозмовника, вироблення єдиної стратегії взаємодії); емоційний інтелект (здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями, уміння добре розуміти та керувати емоціями підлеглих); креативний потенціал (продукування ідей та проєктів, відкритість до перебудови, упровадження інновацій); суб'єктивне благополуччя (оцінювання задоволеності різними сферами свого життя); психологічне здоров'я (уміння розпізнавати свої емоційні стани, мотиви поведінки, наслідки вчинків, уміння знаходити власні ресурси у складній ситуації); стиль управління (гнучка манера поведінки щодо підлеглих залежно від ситуації).

Отже, сучасний етап розвитку освіти характеризується поширенням тенденції щодо оволодіння менеджерами освітніх організацій стратегічного проєктування, необхідністю забезпечення цілеспрямованої спільної діяльності та організованості в педагогічному колективі для досягнення загальних позитивних результатів.

Висновки з проведеного дослідження. Освітні організації відіграють важливу роль у задоволенні потреб суспільства й особистості, що здійснюється в результаті впровадження менеджерами освітніх організацій управлінської діяльності, яка може реалізуватися як на традиційній, так і на інноваційній основі та ефективність якої значно мірою залежить від урахування психологічних чинників й умов її здійснення. Обізнаність менеджерів у сучасних освітніх трендах сприятиме підвищенню їхньої мотивації та розумінню необхідності власного професійного розвитку, що, своєю чергою, відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баранова В. А. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2020. 321 с.
2. Бондарчук О. І. Суб'єктивне благополуччя як індикатор успішного життєвого шляху керівників освітніх організацій. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. Вип. 3 (3). С. 37–46.
3. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2018. 360 с.
4. Вознюк А. В. Психологія підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в освітніх округах : монографія. Суми : СВС Панасенко І. М., 2017. 416 с.

5. Закон України «Про освіту» : чинне законодавство станом на 1 березня 2018 року. Київ : Паливода А. В., 2018. 128 с.
6. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології*. 2006. Вип. 17. С. 3–11.
7. Карамушка Л. М., Клочко А. О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 4 (18). С. 46–61.
8. Креденцер О. В. Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій : монографія. Київ : Логос, 2019. 320 с.
9. Маслова А. В. Природа виртуальної організації: єдинство політико-економічного і інституціонального підходів. *Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика»*. 2010. № 3. С. 394–396.
10. Нова українська школа: поради для вчителя / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ : Плеяди, 2017. 206 с. URL: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
11. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.
12. 4th global report on adult learning and education: leave no one behind: participation, equity and inclusion. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372274>
13. Kuhfeld M., Soland J., Tarasawa B., Johnson A., Ruzek E., Liu J. Projecting the Potential Impact of COVID-19 School Closures on Academic Achievement. *Educational Researcher*. 2020. URL: <https://doi.org/10.3102/0013189X2096591>
14. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*. 2008. № 28. P. 27–42.
15. Mulford R., Silja W., Claudia Y., Zarins S. Organisational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*. 2002. Vol. 38. № 5. P. 613–642.
16. National Standards for Headteachers (NI Edition). URL: http://www.rtuni.org/uploads/docs/21672_National%20Standard.pdf