

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

Карамушка Л. М.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ (Реалізація технологічного підходу)



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ імені Г. С. КОСТЮКА
Лабораторія організаційної та соціальної психології
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ**



КАРАМУШКА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

**ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ
МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ
ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ
(Реалізація технологічного підходу)**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ
2022

УДК 159.98: [37.07:005.95/.96](076)
К 21

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України
(Протокол № 2 від 27 січня 2022 р.)*

Рецензенти:

Кокурн Олег Матвійович, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-інноваційної роботи Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України;

Коваленко Алла Борисівна, доктор психологічних наук, професор, завідувачка кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка

К 21 **Карамушка Л. М.** Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу) : Навч. посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 144 с.

ISBN 978-617-7745-10-4

Навчальний посібник присвячено висвітленню змісту та особливостей проведення психологічних тренінгів для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (на основі реалізації розробленого автором технологічного підходу).

Проаналізовано зміст технологічного підходу для психологічної підготовки освітнього персоналу, сутність психолого-організаційних технологій, їх види, структуру, етапи розроблення та впровадження. Представлено детальний опис інтерактивних технік, які можуть використовуватися для реалізації технологічного підходу та відносяться до двох груп (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), описано домашні діагностичні та творчо-аналітичні самостійні завдання для учасників тренінгу.

Розкрито зміст психологічних тренінгів з проблеми управління змінами та організаційного розвитку в освітніх організаціях, їх дизайн та основні інтерактивні техніки. Обґрунтовано особливості психологічних тренінгів для профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на різних рівнях (загально-організаційному, взаємодії персоналу з організацією та індивідуально-особистісному).

Навчальний посібник розраховано на керівників, педагогічних працівників та психологів освітніх організацій, викладачів інститутів післядипломної освіти, а також усіх, хто цікавиться розробкою та впровадженням психологічних тренінгів.

УДК 159.98: [37.07:005.95/.96](076)

ISBN 978-617-7745-10-4

© Карамушка Л. М., 2022

ЗМІСТ

Передмова.....	7
<i>Частина 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ</i>	10
Розділ 1. Зміст та особливості реалізації технологічного підходу у процесі психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій	10
1.1. Психологічні технології як вид гуманітарних технологій	10
1.2. Зміст та структура психолого-організаційних технологій	13
1.3. Роль технологічного підходу для розробки психолого- організаційних технологій в освітніх організаціях.....	16
1.4. Психологічні тренінги як форма реалізації технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій	19
Список використаних джерел	23
Розділ 2. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях	26
2.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх значення для розробки психологічних тренінгів в освітніх організаціях.....	26
2.2. Використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях	31
2.3. Застосування інформаційно-сміслових інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях	38
2.4. Роль домашніх діагностичних та творчо-аналітичних завдань у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях	57
Список використаних джерел	63

**Частина 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ
МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ
З ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ** 65

**Розділ 3. Тренінг «Психологічні основи управління змінами
в освітніх організаціях»** 65

3.1. Мета та завдання тренінгу «Психологічні основи
управління змінами в освітніх організаціях» 65

3.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологічні основи
управління змінами в освітніх організаціях» 65

3.3. Зміст тренінгу «Психологічні основи управління змінами
в освітніх організаціях» 68

3.3.1. Тренінгова сесія 1. Особливості соціально-економічних
змін та їх вплив на зміни в освітніх організаціях 69

3.3.2. Тренінгова сесія 2. Сутність змін в освітніх організаціях 71

3.3.3. Тренінгова сесія 3. Психологічні проблеми, що виникають
у процесі управління змінами в освітніх організаціях 73

3.3.4. Тренінгова сесія 4. Опір змін в освітніх організаціях
та психологічні умови його подолання 75

Список використаних джерел 77

**Розділ 4. Тренінг «Психологія організаційного розвитку
освітніх організацій»** 79

4.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія організаційного
розвитку освітніх організацій» 79

4.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія організаційного
розвитку освітніх організацій» 79

4.3. Зміст тренінгу «Психологія організаційного розвитку
освітніх організацій» 85

4.3.1. Тренінгова сесія 1. «Зміст організаційного розвитку
в освітніх організаціях» 85

4.3.2. Тренінгова сесія 2. «Основні напрямки організаційного
розвитку в освітніх організаціях» 87

4.3.3. Тренінгова сесія 3. «Ініціатори організаційного розвитку
в освітніх організаціях» 88

4.3.4. Тренінгова сесія 4. «Клієнти освітніх організацій
та їх роль в організаційному розвитку» 90

4.3.5. Тренінгова сесія 5. «Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях»	91
4.3.6. Тренінгова сесія 6. «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій»	92
4.3.7. Тренінгова сесія 7. «Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях».....	94
4.3.8. Тренінгова сесія 8. «Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях».....	95
Список використаних джерел	97

**Частина 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ
ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПРОФІЛАКТИКИ
ТА ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

99

Розділ 5. Тренінг «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

99

5.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної апруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».....	99
5.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».....	100
5.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».....	103
5.3.1. Тренінгова сесія 1. «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктах»	103
5.3.2. Тренінгова сесія 2. «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівнях»	106
5.3.3. Тренінгова сесія 3. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	109

Список використаних джерел	113
----------------------------------	-----

Розділ 6. Тренінг «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

115

6.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	115
---	-----

6.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».....	115
6.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».....	118
6.3.1. Тренінгова сесія 1. «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації й причини її виникнення».....	119
6.3.2. Тренінгова сесія 2. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	122
6.3.3. Тренінгова сесія 3. «Організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	124
Список використаних джерел	128
Розділ 7. Тренінг «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	130
7.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	130
7.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	130
7.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	133
7.3.1. Тренінгова сесія 1. «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».....	133
7.3.2. Тренінгова сесія 2. «Негативні психічні стани як вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».....	135
Список використаних джерел	138
Післямова	140
Інформація про автора.....	141

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності сучасних організацій значно мірою залежить від психологічної підготовки менеджерів та персоналу. Ця проблема знайшла певне відображення в роботі ряду зарубіжних (Колодей, 2021; Фраймут, 2005) та вітчизняних (Власов, 2014, 2015; Гнускіна, 2016; Гончаренко, 2018) авторів.

Що стосується вітчизняних освітніх організацій, то деякі аспекти цієї проблеми представлені в роботах ряду вчених (Бондарчук, 2008; Дзюба, 2007; Зайчикова, 2005; Ключко, 2021; Креденцер 2019; Терещенко, 2017; Хмель, 2007; Федорчук, 2005). Водночас потребують подальшого осмислення проблеми, що стосуються використання технологічного підходу у процесі психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій, визначення його змісту, особливостей використання, зокрема у процесі розробки та впровадження психологічних тренінгів. Саме розробці загального дизайну та змісту психологічних тренінгів для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до роботи в сучасних умовах діяльності і присвячений цей навчальний посібник.

Навчальний посібник складається із вступу, трьох частин, які включають сім розділів, та списку використаних джерел до кожного із розділів.

У *першій частині* навчального посібника, яка об'єднує перший та другий розділи, розкрито зміст та особливості застосування розробленого автором технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій. Проаналізовано сутність технологій, зміст гуманітарних технологій та особливості психологічних технологій. Розкрито зміст, структуру та етапи розробки психолого-організаційних технологій. Обґрунтовано значення технологічного підходу для розробки психолого-організаційних технологій та обґрунтовано основні форми його реалізації. Показано особливості психологічних тренінгів (як однієї із форм реалізації технологічного підходу) для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій. Розкрито зміст, види та значення інтерактивних технік для реалізації технологічного підходу. Детально проаналізовано організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові інтерактивні техніки, які можуть бути викорис-

тані для розробки психологічних тренінгів для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій, а також можливі організаційні форми проведення психологічних тренінгів. Визначено зміст та види домашніх діагностичних та творчо-аналітичних завдань, які виконуються учасниками тренінгу в умовах позааудиторної роботи.

Друга частина навчального посібника, яка включає третій та четвертий розділи, присвячена визначенню змісту та особливостей проведення психологічних тренінгів для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій з проблеми управління змінами та організаційного розвитку. Тут представлено мету та завдання таких тренінгів, як «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» (включає чотири тренінгові сесії) та «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» (включає вісім тренінгових сесій). Також відображено загальний дизайн тренінгів (структура, обсяг, основні організаційні форми проведення), а також викладено зміст кожної із тренінгових сесій.

До третьої частини навчального посібника, яка складається з п'ятого, шостого та сьомого розділів, віднесено психологічні тренінги для профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях, яка виникає на різних рівнях діяльності організації та персоналу. Представлено такі тренінги, як «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому», «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» та «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні». Відображено мету, завдання, загальний дизайн та зміст зазначених психологічних тренінгів, описані інтерактивні техніки, які використовуються для реалізації інформаційно-пізнавального, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів тренінгу.

Представлені в навчальному посібнику тренінги є *авторськими*, разом з тим вони розроблені з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організаційної психології, розробок вітчизняних та зарубіжних дослідників та практиків з означеної проблеми.

Навчальний посібник розраховано на керівників, педагогічних працівників та психологів освітніх організацій, викладачів інститутів післядипломної освіти, а також усіх, хто цікавиться розробкою та впровадженням психологічних тренінгів.

Основні ідеї та підходи, викладені в навчальному посібнику, пройшли *апробацію* під час проведення автором тренінгів та майстер-класів у таких освітніх організаціях: а) *закладах вищої освіти* (Запорізький національний університет, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Київський національний торговельно-економічний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Українська інженерно-педагогічна академія та ін.); б) *навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти* (Університет менеджменту освіти НАПН України, Білоцерківський Інститут неперервної професійної освіти, КНЗ КОР «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти); в) *науково-дослідних установах* (під час проведення «Тижнів психології-2017, 2018, 2019» в Інституті психології імені Г.С. Костюка НАПН України); в) *ряді закладів середньої освіти та громадських організацій* (м. Києва, Київської обл., Рівненської обл., Полтавської обл., Сумської обл.). Авторка висловлює *щире подяку керівникам цих організацій* за можливість співпраці, реалізації спільних інноваційних проектів.

Авторка висловлює вдячність керівництву та Вченій раді Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України за сприяння в підготовці та виданні навчального посібника.

Людмила Карамушка,
м. Київ, лютий 2022 року

Частина 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розділ 1. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- 1.1. Психологічні технології як вид гуманітарних технологій
- 1.2. Зміст та структура психолого-організаційних технологій
- 1.3. Роль технологічного підходу для розробки психолого-організаційних технологій в освітніх організаціях
- 1.4. Психологічні тренінги як форма реалізації технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій

1.1. Психологічні технології як вид гуманітарних технологій

Розгляд питання про зміст та особливості використання технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій доцільно, на наш погляд, розпочати з визначення того, що *таке технологія* взагалі.

Аналіз спеціальної довідкової літератури показує, що в найбільш загальному вигляді *технологію* можна визначити як сукупність прийомів і способів отримання, обробки та переробки (зміни стану, властивостей, форми) сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у різних галузях промисловості, в будівництві тощо; наукову дисципліну, що розробляє і вдосконалює ці прийоми і способи (Таурит, 1985).

Окрім виробничих технологій (промислових, будівельних, транспортних, тощо), які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні технології. У найбільш загальному вигляді *гуманітарні технології* можна визначити як технології, які пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем).

До основних гуманітарних технологій, на нашу думку, можна віднести: *політичні; управлінські; освітні (педагогічні); психологічні* (рис. 1.1).

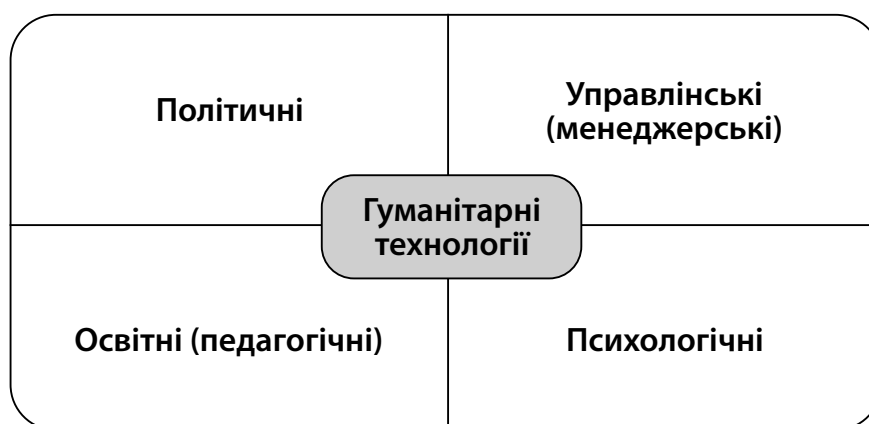


Рис. 1.1. Види гуманітарних технологій

Політичні технології – це сукупність прийомів, методів, способів, процедур, які використовують суб'єкти політичної діяльності (особистості, політичні і суспільні групи, політичні партії, громадські об'єднання, групи тиску тощо), які застосовуються для досягнення мети в політичній боротьбі. Вони виступають не лише як певні засоби і методи, але й як відповідні системи, що будуються і базуються на певних управлінських ідеологіях залежно від цілей, які ставили перед собою суб'єкти політики, а також від їх природи (Балабан, 2007). Виділяють такі види політичних технологій, як: розробка і ухвалення певних політичних проєктів і рішень; реалізація політичних рішень; технології формування політичної влади; виборчі технології; технології організації діяльності політичних партій, організацій, об'єднань; технології формування громадянської свідомості, політичної культури; технології формування громадської думки; технології узгодження суспільних інтересів; технології розв'язання політичних конфліктів тощо (Балабан, 2007).

Управлінські технології можна визначити як технології, які сприяють забезпеченню ефективності управлінської діяльності. Серед управлінських технологій вивчаються технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності (Приходченко, 2021), креативні технології управління проєктами та програмами (Бушуев, Бушуева, & Бабаєва, 2010) та ін.

Важливу роль в життєдіяльності людини відіграють *освітні або педагогічні технології*, які пов'язані, насамперед, із забезпеченням ефективного навчального процесу та введенням освітніх інновацій (Дічківська, 2015; Пехота, 2001). Виділяють різні види освітніх технологій: інтенсифікації навчання на основі опорних схем і знакових моделей (Бех, 2003), технологія модульно-блочного навчання (Бондар, Момот, Липова, & Головка, 2003), технологія блочно-консультативного навчання (Даниленко, 2006), технології реалізації інклюзивного навчання (Колупаєва, & Таранченко, 2018), виховні технології (Бех, 2003) та ін. Особливого значення розробка освітніх технологій набуває сьогодні в умовах впровадження концепції «Нової української школи» (Бібік, 2017). Одним із ключових моментів цієї концепції є створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечує необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу (Лапада, & Самчук, 2019). Виділено інформаційні освітні технології, які особливо значущі для реалізації концепції «Нова українська школа» (хмарні технології, мобільне навчання, QR-код, сторітеллінг, кросенс, ігрові технології, геймофікації, веб-квести тощо) (Лапада, & Самчук, 2019). Зазначимо, що значущість таких технологій особливо зростає в процесі дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19.

Одним із видів гуманітарних технологій є *психологічні технології*, які можна визначити, на наш погляд, як технології, які сприяють психологічному забезпеченню різних аспектів життєдіяльності, професійної активності та розвитку особистості, соціальних груп, організацій, суспільства в цілому. Сьогодні вітчизняними авторами розроблено ряд психологічних технологій, зокрема це: психологічні технології забезпечення взаємодії суб'єктів освітнього простору (Максименко, 2020), психологічні технології самодетермінації розвитку особистості (Сердюк, 2018), дискурсивні технології самопроєктування особистості (Чепелева, 2019), технології психічної

саморегуляції (Прохоров, 2021), надання психологічної допомоги сім'ям постраждалих у подоланні складних життєвих обставин (Павлюк, & Шепельова, 2020), психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу (Кісарчук, 2020) та ін. Аналіз та систематизація сучасних психологічних технологій, визначення їх змісту та основних напрямків практичного значення складає, на наш погляд, окреме наукове та прикладне завдання, вирішення якого дасть можливість посилити прикладний характер діяльності психологів та задовольнити потреби багатьох професійних груп та населення.

В. Г. Панок (1997), виділяючи психологічну технологію як окремий вид технології і вважаючи її основним елементом практичної психології, дає таке її визначення: *психологічна технологія* – це цілісна методична система, що складається з трьох основних частин: діагностичної; інтерпретаційної (або пояснювальної); корекційної. Тобто мова йде про те, що *психологічні технології* мають поєднувати аналітичний і синтетичний підхід до особистості, суму знань і уявлень про елементи і структурні блоки у їх взаємозв'язках, з одного боку, і цілісне (синтетичне) бачення об'єкта корекційних впливів, з іншого.

На думку В. Г. Панка (1997), розробка психологічної технології є, по суті, процесом психологічного проектування, спрямованим на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології, а вибір методу і вимог до нього у практиці застосування соціально-психологічних знань повинен визначатися так, як і в прикладних природничих науках – конкретним ситуаційним контекстом.

1.2. Зміст та структура психолого-організаційних технологій

Одним із видів психологічних технологій є технології, пов'язані із наданням психологічної допомоги організаційними психологами менеджерам та персоналу організацій, організації в цілому. Ці технології, на наш погляд, можна назвати *психолого-організаційними технологіями*, оскільки вони, з одного боку, здійснюються в рамках діяльності організацій, а з іншого, базуються на врахуванні психоло-

гічних закономірностей діяльності менеджерів, персоналу та організації (Карамушка, 2001, 2005).

Психолого-організаційні технології можна визначити як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), які спрямовані на розв'язання певних психолого-організаційних проблем, пов'язаних як з діяльністю та розвитком організації в цілому, так і з діяльністю менеджерів та персоналу організації.

Провідне місце в технологіях займають, на нашу думку, *інтерактивні техніки*, які базуються на *проблемно-пошукових методах*, тобто методах, які сприяють організації активної пізнавальної діяльності та взаємодії освітнього персоналу. Водночас певну роль можуть відігравати й *інформаційно-репродуктивні методи*, які «подають» інформацію у «готовому» вигляді (наприклад, у процесі проведення міні-лекцій, де відбувається ознайомлення слухачів з важливою інформацією, фактами, цифрами тощо) (Карамушка, 2001).

Базуючись на підході В.Г. Панка (1997) та проєктуючи його на діяльність організації та персоналу, можна, на наш погляд, говорити про те, що **структура психолого-організаційної технології** включає такі три основні компоненти: інформаційно-смісловий, діагностичний, корекційно-розвивальний (Карамушка, 2001) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура психолого-організаційних технологій

Інформаційно-смісловий компонент стосується теоретичних підходів до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації (визначення сутності досліджуваного феномену; розкриття його місця в системі діяльності організації; аналіз основних елементів його структури; систематизація основних типів та видів цього феномену тощо).

Діагностичний компонент стосується аналізу основних критеріїв та показників організаційно-психологічного явища, що досліджується; представлення методів та методик, які можуть бути використані для його вимірювання; обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; відображення основних підходів до представлення отриманих результатів; порівняння отриманих даних з результатами попередніх досліджень інших авторів тощо.

Корекційно-розвивальний компонент відображає основні напрямки здійснення корекційно-розвивальної роботи (через обґрунтування системи тренінгової роботи та консультативної роботи; визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування; доцільність їх використання за наявності різних психолого-управлінських запитів управлінського персоналу різних рівнів управління (топ-менеджерів, менеджерів середнього та нижнього рівнів, працівників організацій); обґрунтування доцільності використання індивідуальних чи групових форм корекційно-розвивальної роботи в тих чи інших ситуаціях тощо).

Впровадження психолого-організаційних технологій в організації передбачає взаємопов'язану діяльність психолога та освітнього персоналу з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо).

Також зазначимо, що розроблені психолого-організаційні технології повинні бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

Важливим є оволодіння практичними психологами цими технологіями в процесі університетської та післядипломної педагогічної освіти, а також оволодіння уміннями та навичками адаптувати їх, перекладати на «конкретну мову», працюючи під супроводом супервізорів в умовах навчання або в умовах роботи в конкретній організації.

1.3. Роль технологічного підходу для розробки психолого-організаційних технологій в освітніх організаціях

Базуючись на підході В.Г. Панка (1997) та враховуючи особливості діяльності організаційних психологів, можна говорити про те, що *реалізація технологічного підходу в роботі організаційних психологів в освітніх організаціях* передбачає розроблення (проектування) та впровадження спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних психологічних проблем, які виникають в освітній організації в конкретних умовах її життєдіяльності, а також для психологічного забезпечення потреб і запитів керівників та персоналу.

До основних *переваг* технологічного підходу в діяльності організаційних психологів в освітніх організаціях, на наш погляд, належать: можливість поєднання академічної та практичної діяльності організаційних психологів; «операціональність» діяльності організаційних психологів; «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних психологічних проблем в освітніх організаціях; динамічність діяльності організаційних психологів; можливість вияву та розвитку власного творчого потенціалу та інноваційності та ін. (Карамушка, 2001, 2005, 2009, 2012).

Водночас, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі психолого-організаційних технологій певних компонентів та складових; необхідність дотримання певних етапів в розробці психолого-організаційних технологій; наявність деякої стереотипізації у вирішенні психологічних завдань в організації та ін. (Карамушка, 2001, 2005, 2009, 2012).

Тому важливою проблемою є врахування організаційними психологами освітніх організацій як переваг, так і обмежень технологічного підходу у процесі розробки та впровадження психолого-організаційних технологій, чого можна досягнути, зокрема, в результаті вияву творчості у розробці власних, оригінальних психолого-організаційних технологій, користуючись загальними підходами до їх підготовки та впровадження.

Усі *види психолого-організаційних технологій*, які можуть бути використані організаційними психологами в освітніх організаціях, можна розподілити, на наш погляд, на такі *п'ять основних*

груп: технології забезпечення діяльності та розвитку освітніх організацій; технології попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях; технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій; технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій; технології забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу освітніх організацій (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види психолого-організаційних технологій в процесі реалізації технологічного підходу в освітніх організаціях

Кожна із зазначених груп організаційно-психологічних технологій включає певні підгрупи технологій, які наводяться нижче.

Психолого-організаційні технології забезпечення діяльності та розвитку освітніх організацій об'єднують такі підгрупи: технологію розробки концепції діяльності та розвитку організації; технологію формування сприятливого іміджу та бренду організації; технологію управління змінами в організації; технологію організаційного розвитку; технологію взаємодії організації з іншими організаціями; технологію розвитку конкурентоздатності організації та ін.

Психолого-організаційні технології попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях включають техно-

логії, які стосуються трьох рівнів управління соціальною напруженістю (на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації, на індивідуально-особистісному рівні).

До *психолого-організаційних технологій забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій* відносяться такі: технологія формування управлінської команди; технологія розвитку лідерського потенціалу у менеджерів; технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів; технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації; технологія формування етичної культури менеджерів; технологія самореалізації менеджерів у процесі їх професійної діяльності; технологія забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та ін.

Психолого-організаційні технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій включають такі технології: технологію відбору персоналу в організацію; технологію адаптації персоналу в організації; технології входження працівників в організацію; технологію забезпечення задоволеності персоналу роботою; технологію психологічного супроводу здійснення атестації в організації; технологію психологічного забезпечення професійної кар'єри персоналу організації; технологію попередження та подолання професійного стресу в організації; технологію профілактики виникнення синдрому «професійного вигорання» у персоналу; технологію забезпечення психічного здоров'я персоналу та ін.

Технології забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу освітніх організацій передбачають використання таких технологій: технології ефективного ділового спілкування та попередження комунікативних бар'єрів в організації; технології запобігання та розв'язання організаційних конфліктів; технології формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; технології формування організаційної культури освітнього закладу та ін.

Частина із виділених нами технологій представлена в ряді наших розробок (Карамушка, 2005; Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006), але значна частина технологій потребують ще своєї розробки та осмислення в сучасних умовах соціальної напруженості в суспільстві та в освітніх організаціях.

У другій частині навчального посібника будуть проаналізовані найбільш важливі психолого-організаційні технології, які стосуються *першої групи технологій* (технологій забезпечення діяльності та розвитку освітніх організацій), а саме управління змінами та організаційним розвитком освітніх організацій. Третя частина навчального посібника буде спрямована на розкриття психолого-організаційних технологій, які стосуються *другої групи технологій* (технологій попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на трьох рівнях: організації в цілому, взаємодії персоналу та організації, індивідуально-особистісному рівні). Решта технологій буде представлена в наших подальших розробках, як самостійних, так і з колегами.

1.4. Психологічні тренінги як форма реалізації технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій

На основі практичного використання технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій, який знайшов відображення у низці наших публікацій, а також публікаціях наукових співробітників, аспірантів, докторантів та наукових кореспондентів лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, виконаних під нашим керівництвом, можна говорити, на наш погляд, про те, що цей підхід знайшов втілення у *двох основних формах* (рис. 1.4).

По-перше, у *«повній» формі*, коли загальний дизайн психолого-організаційної технології (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) представлено у повному обсязі (на рівні цілісної технології). Найбільш повно цей варіант представлено у навчальних посібниках «Технології роботи організаційних психологів» (Карамушка, 2005) та «Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти» (Максименко, Карамушка, Зайчикова, 2006). У зазначених посібниках аналіз тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми в освітніх організаціях здійснюється у послідовному розгортанні названих компонентів: а) аналізуються основні поняття та підходи до аналізу проблеми, здійснюються класифікації певних

явищ; б) пропонуються методики, які можуть бути використанні для діагностики конкретного класу психологічних характеристик та показників, які стосуються проблеми, що аналізується; в) висвітлюються тренінгові програми та моделі консультування, які можуть бути використані для оптимізації та розвитку певних психологічних характеристик (на рівні особистості, групи й організації).

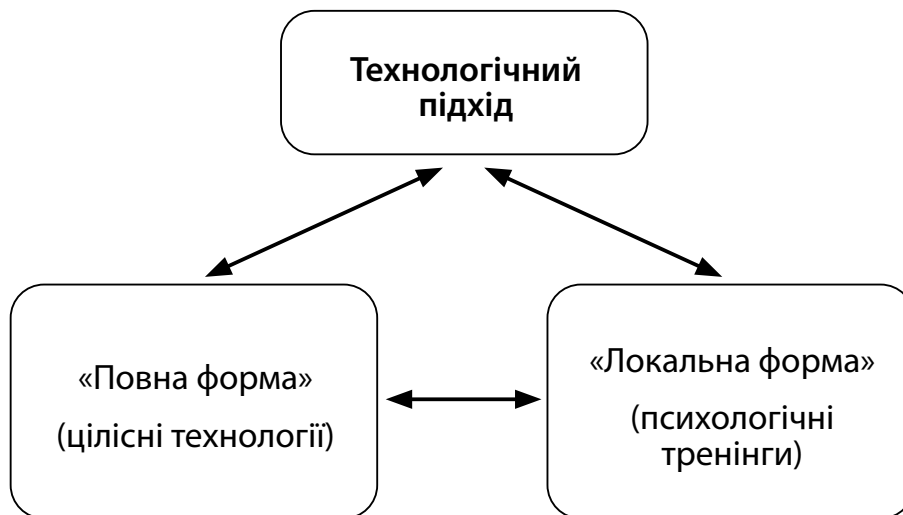


Рис. 1.4. Основні форми реалізації технологічного підходу для розробки та впровадження психолого-організаційних технологій в освітніх організаціях

По-друге, у «локальній» формі, коли загальний дизайн психолого-організаційних технологій (реалізація інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів) застосовується лише щодо корекційно-розвивального компонента технології як найбільш прикладної її складової. У такому випадку, скоріше за все, можна говорити про те, що корекційно-розвивальний компонент технології є певною мірою *концентрованим* вираженням самої технології.

Найчастіше реалізація «локальної» форми організаційно-психологічних технологій розгортається на матеріалі *психологічних тренінгів*, у процесі проведення яких у структурі кожної теми тренінгу (тренінгової сесії) використовуються спеціальні інтерактивні техніки, які сприяють реалізації трьох основних складових технології: а) розкриття сутності певного явища (процесу) та його специфічних характеристик; б) діагностики певних психологіч-

них характеристик, які впливають на вияви певного явища (процесу); в) впровадження корекційно-розвивальних вправ для розвитку певних психологічних характеристик (особистості, групи, організації), які прямо чи опосередковано впливають на вияви складових того чи іншого явища (процесу).

Отже, можна говорити про те, що *психологічний тренінг* для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій – це форма реалізації технологічного підходу, який дає можливість відпрацювати, «відтренувати» у його учасників психолого-управлінські та психолого-педагогічні уміння та навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку освітніх організацій.

Особливості реалізації «локального» варіанта технології на матеріалі освітніх організацій знайшли відображення в працях багатьох співробітників, аспірантів та наукових кореспондентів лабораторії, виконаних під науковим керівництвом авторки навчального посібника. До них можна, зокрема, віднести тренінги з таких психологічних проблем діяльності освітнього персоналу: формування психологічної готовності заступників директорів шкіл до взаємодії з учителями в умовах конфлікту (Дзюба, 2007), профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у вчителів (Зайчикова, 2005), підготовки менеджерів освітніх організацій до профілактики та подолання професійного стресу у керівників освітніх організацій) (Паньковець, 2006), розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості (Терещенко, 2017), розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій (Креденцер, 2019), підготовки студентів до подолання комунікативних бар'єрів) (Федосова, 2007) та ін. Водночас багато психологічних проблем діяльності сучасних освітніх організацій залишаються ще не дослідженими, зокрема тих, які стосуються діяльності менеджерів та персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості, яка спостерігається в сучасному українському суспільстві, що обумовлено економічною кризою, загостренням військової загрози, пандемією COVID-19. Саме це і обумовлює важливість розробки та впровадження спеціальних психологічних тренінгів для менеджерів та персоналу освітніх організацій з означених проблем, про що буде йти мова у другій та третій частинах навчального посібника.

До *основних етапів розробки психологічних тренінгів*, які доцільно, на наш погляд, використовувати організаційним психологам освітніх організацій у процесі їх проєктування та впровадження, можна віднести такі:

- чітке обґрунтування мети та завдань тренінгу (для вирішення яких завдань ця мета використовуватиметься);
- визначення основних тематичних сесій, які входять до тренінгу;
- обґрунтування переліку питань у кожному компоненті тренінгової сесії;
- представлення кожного із визначених питань за допомогою відповідних видів інтерактивних технік, які вже знайшли відображення в літературі;
- «наповнення» обраних видів інтерактивних технік змістом, який відповідає меті та завданням тренінгу;
- створення нових, ще не існуючих інтерактивних технік, якщо цього потребує завдання тренінгу і зміст відповідних смислових питань або відчувається обмеженість існуючих технік;
- простеження динаміки «основних» (змістовно-смислових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації технології;
- забезпечення рефлексії результатів використання тренінгу, «власної» та інших учасників, включених у реалізацію тренінгу, за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом однієї тренінгової сесії та реалізації тренінгу в цілому;
- зміна, у разі необхідності, основних інтерактивних технік виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

Реалізація технологічного підходу в освітніх організаціях у процесі розробки та впровадження психологічних тренінгів передбачає використання спеціальної системи інтерактивних технік, про які піде мова в наступному розділі навчального посібника.

Список використаних джерел

1. Балабан, Р. В. (2007). *Теорія виборчої системи*. Київ: Либідь.
2. Бех, І. (2003). *Виховання особистості: У 2 кн. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-методологічні засади: навч.-метод. посібник*. Київ: Либідь.
3. Бібік, Н. М. (Ред) (2017). *Нова українська школа: поради для вчителя*. Київ: ВД «Плеяди». Режим доступу: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
4. Бондар, С., Момот, Л., Липова, Л., & Головка, М. (2003). *Перспективні педагогічні технології: навч. посібник*. Рівне: Тетіс.
5. Бушуев, С.Д., Бушуева, Н.С., & Бабаева, И.А. (2010). *Креативные технологии управления проектами и программами: Монография*. Киев: Саммит- Книга.
6. Даниленко, Л. (2006). *Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник*. Київ: Вид-во Главник.
7. Дзюба, Т.М. (2007) *Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту*. Дис. канд. психол. наук. Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. Київ.
8. Дічківська, І.(2015). *Інноваційні педагогічні технології*. Київ: Академія.
9. Зайчикова, Т. В. (2005). *Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у вчителів*. Дис. канд. психол. наук. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ.
10. Карамушка, Л. М. (2012). *Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів: сутність та основні форми реалізації*. *Педагогічна і психологічна наука в Україні: зб. наук. праць; у 5 т. Т. 2: Психологія, вікова фізіологія та дефектологія*. Київ: Пед. думка.
11. Карамушка, Л.М. (2001). *Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій*. *Актуальні проблеми психології. Том 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Вип. 2*, 260–267.
12. Карамушка, Л.М. (2009). *Сутність та особливості реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів*. *Актуальні проблеми психології. Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 23*, 57–64.
13. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2005). *Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти*. Київ: Фірма «ІНКІС».
14. Кісарчук, З.Г. (Ред.). (2020). *Технології психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стрессового*

- розладу: монографія. Київ: Видавничий Дім «Слово». Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/722181>
15. Колупаєва, А., & Таранченко, О. (2018). *Педагогічні технології інклюзивного навчання*. Київ: Ранок.
 16. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Київ: Логос.
 17. Максименко, С.Д. (Ред.). (2020). *Психологічні технології взаємодії суб'єктів освітнього простору*: методичні рекомендації. Київ: Видавничий Дім «Слово». Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/723087>
 18. Лапада М.Х., & Сачук Л. І. (2019). *Сучасні освітні технології для Нової української школи*. Режим доступу: https://dnrb.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Lapada_Educational_Technology_2019.pdf
 19. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред.). (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти*: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: Міленіум.
 20. Павлюк, М. М., & Шепельова, М. В. (2020). *Сучасні психологічні технології надання психологічної допомоги сім'ям постраждалих у подоланні складних життєвих обставин*: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
 21. Панок, В.Г. (1997). До побудови теоретичних засад української практичної психології. *Проблеми розвиваючого навчання*: Матер. I та II Міжнар. конф. (с. 344–351).
 22. Паньковець, В.Л. (2006). Психологічні чинники професійного стресу менеджерів освітніх організацій. *Дис канд. психол. наук*. Інститут психології імені Г. С. Костюка АПН України. Київ.
 23. Пєхота, О.М. (Ред.) (2001). *Освітні технології*: Навч.-метод. посібник. Київ: А.С.К.
 24. Приходченко, Л.Л. (Ред.) (2021). *Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців*: Монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ.
 25. Прохоров, А. О. (2021). *Технологии психической саморегуляции*. Харьков: Гуманитарный центр.
 26. Сердюк, Л.З. (Ред.) (2018). *Психологічні технології самодетермінації розвитку особистості*: монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/712878/>
 27. Таурит, Г. Е. Технологія. (1985). *Українська радянська енциклопедія (УРЕ): в 12 томах (1974–1985 рр.)*. Гол. ред М. П. Бажан. Київ: Головна редакція УРЕ. Режим доступу: <http://leksika.com.ua/ure/>
 28. Терещенко, К.В. (2017). Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженос-

- ті. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (8), 65–75.
29. Федосова, Г.Л. (2007). Соціально-психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів студентської молоді. *Дис. канд. психол. наук*. Інститут психології імені Г. С. Костюка АПН України. Київ.
30. Чепелева, Н.В. (Ред). (2019). *Дискурсивні технології самопроекування особистості*: монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/717132/>

Розділ 2. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТРЕНІНГІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

- 2.1. *Поняття про інтерактивні техніки та їх значення для розробки психологічних тренінгів в освітніх організаціях*
- 2.2. *Використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях*
- 2.3. *Застосування змістовно-смыслових інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях*
- 2.4. *Роль діагностичних та творчо-аналітичних домашніх завдань у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях*

2.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх значення для розробки психологічних тренінгів в освітніх організаціях

У процесі реалізації технологічного підходу для психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій важливу роль відіграють інтерактивні техніки.

Інтерактивні техніки (від англ. «interaction» – взаємодія), за нашим означенням, це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або окремо – представників кожної із зазначених категорій) в умовах психологічних тренінгів, спрямованих на підготовку менеджерів та персоналу до вирішення актуальних психолого-організаційних проблем.

Проведений нами аналіз показує, що у вітчизняній практиці підготовки керівників та персоналу освітніх організацій для вирішення аналогічних завдань ще донедавна більшою мірою використовувався термін «активні методи та форми навчання». Напевне, у першому наближенні можна говорити про те, що термін «*інтерактивні техніки*» (як західний варіант) та «*активні методи та форми навчання*» (як вітчизняний варіант) можуть виступати як синоніми. Водночас більш детальний аналіз цієї проблеми показує, що між

змістом цих термінів є певні відмінності. Основні з них полягають, на наш погляд, в такому.

Насамперед зазначимо, що термін «активні методи та форми навчання», у відповідності із вітчизняними традиціями, відображає основну орієнтацію цих методів та форм на *активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття* (шляхом постановки та розв'язання проблемних ситуацій та завдань), у той час як термін «інтерактивні техніки», поряд з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять, відображає і *орієнтацію занять на забезпечення їх активної міжособистісної взаємодії*. Це досягається відповідними засобами:

- спеціальним територіальним розміщенням учасників заняття;
- організацією їх спільної діяльності в діадах та малих групах;
- створенням умов для реалізації різних видів вербального та невербального спілкування;
- забезпеченням фізичної активності учасників тренінгу (шляхом виконання «криголамів», переміщення в аудиторії при виконанні рольових ігор, корекційних вправ тощо);
- вирішенням навчальних та реальних професійних проблем;
- забезпеченням зворотного зв'язку, здійснення рефлексії занять тощо.

В цілому можна заключити, що *інтерактивні техніки відіграють важливу роль* у розробці та проведенні психологічних тренінгів в освітніх організаціях: сприяють обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників занять, надають можливості ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформулювати толерантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для освітньої організації (або її окремого підрозділу) на тому чи іншому етапі розвитку.

Також важливим є врахування того, що термін «активні методи та форми навчання», так як це прийнято у вітчизняній практиці, частіше всього використовується для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). У той же час як термін «інтерактивні техніки» має більш «локальний» характер, що проявляється в тому, що інтерактивні техніки у західній практиці частіше всього можуть використовуватися як *складові елементи* (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, таких, наприклад, як навчальні тренінги-

семінари, соціально-психологічні тренінги (комунікативні тренінги, сензитивні тренінги, тренінги особистого росту, тренінги профілактики професійного стресу та професійного вигорання, тренінги орієнтації на клієнта тощо) (Власов, 2014; Гнускіна, 2016; Гончаренко, 2018; Кисельова, 2017; Куриця, 2012; Федорчук, 2005; Хинш, Виттманн, 2005). Водночас вони можуть використовуватися і самотійно. У нашому випадку ми будемо розглядати інтерактивні техніки як складові психологічних тренінгів.

Інтерактивні техніки відіграють, на наш погляд, значну роль у реалізації технологічного підходу в процесі підготовки та впровадження психологічних тренінгів.

По-перше, інтерактивні техніки є значущими у процесі впровадження *інформаційно-пізнавального компоненту тренінгу*: а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-управлінських феноменів та їх роль в діяльності освітніх організацій; б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної психології, окремих характеристик цих понять; в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності та розвитку організації тощо.

По-друге, ці техніки є суттєвими у процесі реалізації *діагностичного компоненту тренінгу*: а) створюють умови під час взаємодії менеджерів або персоналу освітніх організацій прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі, для осмислення певних проблем, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей; б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні та самоаналізі психологічних особливостей своєї організації (її окремих підрозділів), своїх власних особистісних та професійних якостей та ін.; в) формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями тощо.

По-третє, інтерактивні техніки є важливими у процесі використання *корекційно-розвивального компоненту тренінгу*: а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління освітніми організаціями, професійного та особистісного вдосконалення; б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації (груп людей в організаціях, окремих особистостей), перспективних напрямків їх розви-

тку; в) створюють умови для оволодіння уміннями та навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності освітньої організації (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень; організації ділового та управлінського спілкування; врахування мотивації діяльності менеджерів та персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) та ін.

Інтерактивні техніки, які використовуються в психологічних тренінгах, у відповідності зі здійсненою нами класифікацією, можуть бути підрозділені, насамперед, за таким критерієм як «функції інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів». Відповідно, за цим критерієм, інтерактивні техніки можуть бути двох типів: *організаційно-спрямовуючі* та *змістовно-сміслові*. Детально зміст та особливості проведення цих технік буде розглянуто в наступних підрозділах, які відносяться до другої та третьої частини навчального посібника.

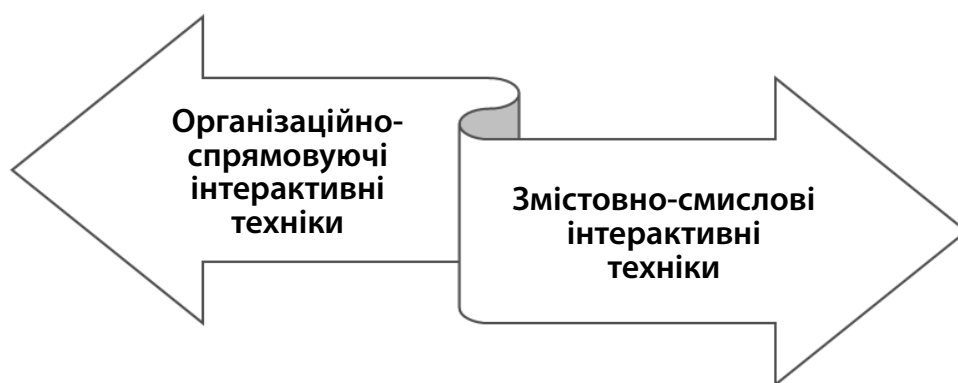


Рис. 2.1. Типи інтерактивних технік (виділені за критерієм «функції інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів»)

Окрім того, зазначимо, що інтерактивні техніки, які використовуються у процесі розробки та впровадження психологічних тренінгів, можуть бути також підрозділені, на наш погляд, на три типи за критерієм «авторського внеску розробників тренінгу». Відповідно, можна виділити такі типи інтерактивних технік: а) базові; б) модифіковані; в) авторські (рис. 2.2).

Базові інтерактивні техніки – це техніки, які уже опубліковані в літературі або в інших інформаційних джерелах та відібрані автором «нового» тренінгу для розкриття змісту тих чи інших його питань.

До *модифікованих* інтерактивних технік відносяться техніки, які також уже опубліковані в літературі або в інших інформаційних джерелах, але в їх проведення були внесені певні зміни, які стосуються змісту або форми проведення, які більш повно відповідають меті та завданням «нового» тренінгу.

І до *авторських* інтерактивних технік належать техніки, які розроблені безпосередньо самими авторами тренінгу і, насамперед, стосуються «наповнення» того чи іншого виду інтерактивних технік змістом, який відповідає меті та завданням конкретної тренінгової сесії. Однак зазначимо, що це може стосуватися також форми інтерактивної техніки та її дизайну.



Рис. 2.2. Типи інтерактивних технік
(виділені за критерієм «авторський внесок розробників тренінгу»)

Підкреслимо, що у першому та другому випадку (коли розробники психологічних тренінгів використовують готові або модифіковані інтерактивні техніки) посилання на авторів-розробників таких технік є обов'язковим, тобто мають бути вказані літературні або інші інформаційні джерела, де ці техніки були опубліковані (описані) вперше. Коли ж мова йде про модифікацію певної інтерактивної техніки, то біля її опису має бути вказано, що вона модифікована, а при методичному опису тренінгу доцільно ще вказати, у чому полягає модифікація. У третьому випадку, коли в психологічному

тренінгу для розкриття його змісту використовуються «авторські» інтерактивні техніки, про це також має бути обов'язково вказано.

Водночас аналіз змісту багатьох психологічних тренінгів, які використовуються при підготовці дисертаційних досліджень, а також безпосередньо в практиці психологічної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій, показує, що досить часто при використанні багатьох інтерактивних технік автори тренінгу не вказують на тих авторів технік, які вони використовують, а просто висловлюється думка про те, що «це відомі всім техніки». Це призводить до порушення прав інтелектуальної власності та може бути причиною конфліктів серед розробників психологічних тренінгів та їх користувачів.

Нижче буде послідовно розкрито зміст основних типів інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових) та різних видів технік, які входять до їх складу.

2.2. Використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях

Основне призначення *організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік* полягає в тому, щоб відповідним чином включити учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від одного етапу тренінгу до іншого, створити «комфортні» умови діяльності для учасників тренінгу та підтримати їх активність тощо.

До цього типу інтерактивних технік, згідно із розробленими нами підходами (Карамушка, 2001, 2005; Карамушка, Малигіна, 2002), можна віднести такі види:

- *організаційно-підготовчі;*
- *вивчення очікувань учасників тренінгу;*
- *визначення правил групової роботи;*
- *«криголами» (для знайомства та релаксу);*
- *створення малих груп (діад) (рис. 2.3).*

Проаналізуємо кожен із зазначених груп організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік.

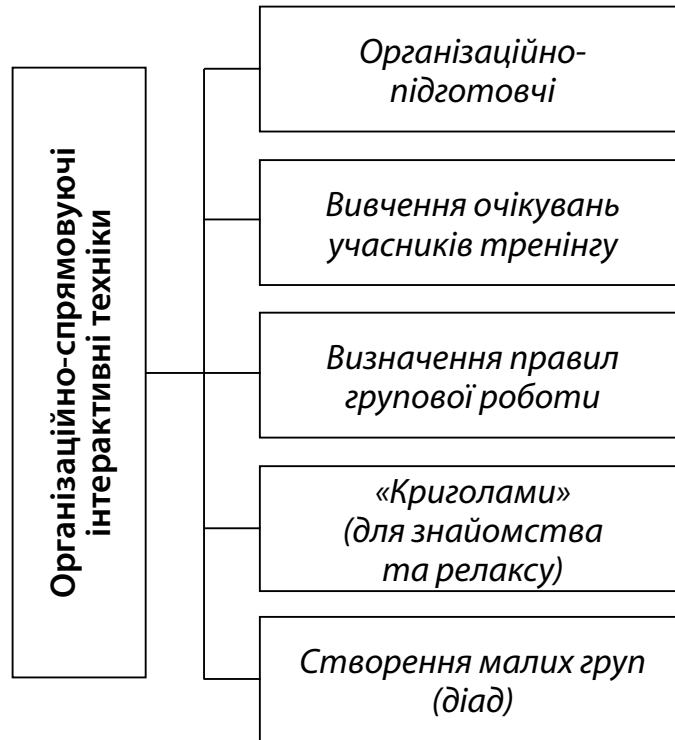


Рис. 2.3. Види організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік для проведення психологічних тренінгів

Розпочнемо з *організаційно-підготовчих технік*. Особливість цієї підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані, насамперед, із *вибором аудиторії для проведення заняття*. На відміну від традиційного вітчизняного підходу, у відповідності з яким навчання менеджерів та персоналу організацій здійснюється в так званих «прямокутних» аудиторіях, у яких всі учасники заняття займають певні, «стабільні» протягом 2–4 годин місця для «прослуховування» певної кількості інформації, *інноваційний підхід*, що базується на використанні інтерактивних технік, передбачає здійснення спеціального вибору приміщення у відповідності із тими конкретними цілями, які стоять перед заняттями, та методами, що плануються використовувати у процесі проведення цих занять. Тому використання інтерактивних технік передбачає вибір такого приміщення, де б учасники заняття могли дійсно активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, «в колі», вільно переміщатися по території аудиторії та іноді поза її межами тощо).

До цієї ж групи відноситься і *підготовка спеціальних карток («бейджиків»)*, на яких учасники занять можуть вказати своє ім'я

в тому варіанті, як вони того забажають. Це є одним із засобів, який дійсно дає можливість учасникам заняття, по-перше, активно взаємодіяти між собою, використовуючи інформацію про ім'я кожного учасника, по-друге, враховувати певні установки інших учасників щодо взаємодії, які можна, наприклад, «зчитати» з того, в якому вигляді подається ім'я на «бейджику» (в офіційній чи неофіційній, в скороченій чи розгорнутій формі тощо).

Наступну підгрупу складають техніки, які пов'язані з **вивченням очікувань менеджерів та персоналу організацій щодо тренінгу**. На відміну від існуючого в традиційній вітчизняній практиці підготовки менеджерів та працівників освітніх організацій підходу, де очікування учасників заняття раніше, як правило, не враховувалися, і зміст інформації визначався, насамперед, замовником та можливостями керівника заняття, в процесі використання інтерактивних технік вивченню очікувань учасників заняття приділяється велика увага. Однією із можливих інтерактивних технік, яка використовується для цього, є техніка вивчення очікувань учасників занять щодо навчання безпосередньо уже на занятті (в рамках названої трене-ром теми) (Шапиро, 1997). Вона може проявлятися в тому, що учасників занять просять, скажімо, відповісти на три такі запитання:

- «Чому вони хочуть навчитися у тренінгу (конкретної тематичної сесії заняття)?»
- «Якими конкретними вміннями та навичками вони хочуть оволодіти?»
- «Який у них зараз емоційний стан?»

Виконання цього завдання учасниками заняття є дуже важливим з огляду на такі обставини.

По-перше, учасники тренінгу в результаті використання механізму рефлексії усвідомлюють свої дійсні наміри щодо тренінгу, над якими вони, можливо, раніше і не задумувались.

По-друге, це дає можливість створити колективний психологічний портрет учасників тренінгу, в результаті чого учасники тренінгу уже на його початку мають досить цікаву інформацію про запити та характеристики тієї групи, в якій вони бажають оволодівати певним професійним досвідом.

По-третє, відповіді на третє запитання дають досить чіткі уявлення про емоційний стан учасників, який, як правило, має дуже

розмаїтий вигляд (наприклад, крайній позитивний полюс: «Відчуваю себе дуже гарно, впевнено»; нейтральний полюс: «Відчуваю себе нормально»; крайній негативний полюс: «Відчуваю себе тривожно»).

По-четверте, такий підхід дає можливість керівнику тренінгу певною мірою скоригувати свої подальші дії щодо формування психологічної готовності до управління, з урахуванням відповідей учасників заняття (як змістовно-сміслових, так і емоційних).

По-п'яте, зазначені три запитання можна використовувати як певний діагностичний інструментарій на початку та в кінці тренінгу та аналізувати певні зміни, які відбувалися в установках та емоційних станах, певних складових психологічної готовності до управління та професійної діяльності учасників тренінгу.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка учасниками тренінгу (разом з тренером) **правил групової роботи** (Шапиро, 1997), які фактично задають орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники тренінгу (в навчальних умовах) і, відповідно далі, в реальних умовах практичної діяльності.

У зв'язку з цим, зазначимо, що взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер:

- «жорсткої» взаємодії, спрямованої, насамперед, на підготовку членів організації до успішного вирішення завдань освітніх організацій (без врахування потреб кожного працівника, створення умов для їх самореалізації та збереження позитивних міжособистісних стосунків);
- взаємодії, побудованої на основах партнерства.

Варто підкреслити, що перший тип взаємодії досить часто переважає в процесі навчання менеджерів та персоналу організацій. Щодо другого підходу, який складає альтернативу першому, то він досить вдало, на наш погляд, може бути реалізований в результаті врахування розробленого нами *принципу гуманізації управління* (Карамушка, 2000).

Саме на основі ідей гуманістичного підходу до управління може, на наш погляд, бути забезпечена взаємодія учасників тренінгу в освітніх організаціях на основі партнерства. Рівень усвідомлювання тренерами цих завдань значною мірою залежить від чіткості постановки завдань перед ними замовниками (керівниками освітніх організацій) та від власної професійної позиції.

Орієнтація на дотримання такої стратегії взаємодії як партнерство проявляється, зокрема, в розробці **таких правил групової роботи**:

- «не перебивати один одного»;
- «не оцінювати та не засуджувати ніякі висловлювання»;
- «поважати думку іншого»;
- «говорити від власного імені»;
- «дотримуватись теми тренінгу»;
- «дотримуватись регламенту спільної роботи»;
- «не давати порад, коли цього не просять інші»;
- «говорити до людини, а не проти людини»;
- «дотримуватися правила конфіденційності» та ін.

Аналіз традиційних форм професійної підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій в нашій країні показує, що такий підхід досить часто відсутній при підготовці менеджерів та керівників, оскільки власне форми роботи, орієнтовані на спільну діяльність, теж здебільшого відсутні. Зазначимо, що «відпрацювання» таких правил групової роботи в умовах тренінгу може сприяти подальшому їх використанню в повсякденній життєдіяльності учасників тренінгу, однак для цього потрібно, насамперед, розуміння учасниками тренінгу цих правил, їх прийняття, здатність рефлексувати порушення цих правил (своїх та інших учасників тренінгу), що досить часто трапляється під час тренінгової роботи.

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік – **«криголамів» (для знайомства та релаксу)** полягає в тому, щоб встановити психологічний контакт між учасниками тренінгу або «розбити лід відчуження», який може виникати у ході проведення тренінгу. «Криголами» можуть використовуватись в таких ситуаціях:

- на початку заняття (для встановлення контакту між незнайомими людьми або коли багато учасників тренінгу перебувають у негативному чи невизначеному емоційному стані);
- після проведення складних завдань протягом половини дня (коли учасники тренінгу втомились і рівень їх інтелектуальної та емоційної активності починає знижуватися);
- після обідньої перерви (коли учасники тренінгу ще не налаштувалися на серйозну роботу).

У цих випадках тренерами можуть проводитися нескладні вправи, які можуть позитивно впливати на вияв активності учасників

заняття (наприклад, висловити по черзі один одному гарні побажання на день; використовуючи лише міміку та жести; розміститися по колу, залежно від дня народження (від січня до грудня); відобразити «броунівський рух» – рух молекул, які постійно знаходяться в активному стані та ін.) (Шапиро, 1997). У традиційному вітчизняному навчанні дорослих такі завдання раніше взагалі були відсутні, оскільки вони, на перший погляд, здавалися «несерйозними» та такими, що не відповідають потребам цієї категорії осіб, що навчаються, тим більше керівників освітніх організацій. Насправді ж використання «криголамів» вносить дуже велику «розрядку» і виконує роль емоційних, релаксаційних «місточків» та «ланцюжків» в процесі проведення тренінгу. Зазначимо, що у розглянутих нижче психологічних тренінгах певний вид «криголамів» наводиться лише в окремих випадках, оскільки наша основна увага була приділена змістовній частині тренінгів. Водночас розробники тренінгів, залежно від цілей та завдань тренінгу, можуть їх підбирати та «вмонтовувати» в зміст, використовуючи наявні джерела (Шапиро, 1997).

Створення малих груп (або діад) як інтерактивної техніки полягає в тому, що учасники тренінгу при виконання відповідних завдань тренінгу розбиваються на малі групи (по 3–5 осіб) або на пари. Групи або пари можуть формуватися за різними принципами («випадковими» або «спеціальними» критеріями):

- за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного);
- на основі спільного кольору або інших спільних елементів в одязі;
- на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що всі учасники, які мають 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й номери, працюють разом в одній групі);
- на основі роботи в одній освітній організації, освітньому окрузі;
- на основі однієї й тієї ж посади в освітніх організаціях (наприклад, психолога, заступника керівника освітнього закладу тощо) та ін. (Шапиро, 1997).

Робота в малих групах дає можливість учасникам заняття уже в навчальних умовах оволодіти прийомами спільної роботи (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання;

виділяти новий, не бачений раніше, аспект проблеми, що аналізується; отримувати новий досвід спілкування; презентувати позицію групи тощо).

Окрім власне організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік, важливу роль у проведенні тренінгу відіграє *вступ до тренінгу*, який може підрозділятися на загальний вступ до тренінгу і вступ до конкретної тренінгової сесії.

Що стосується *загального вступу до тренінгу*, то він може здійснюватись за допомогою таких інтерактивних технік:

- *Криголам: «Знайомство»: «Мене звати... Я працюю... Найбільше в світі я люблю...»;*
- *Вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням). Учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?» та ін.;
- *«Визначення правил групової роботи»* (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі);
- *«Яким буде наш тренінг?»* (визначення мети та завдань тренінгу);
- *«Як ми будемо працювати протягом тренінгу?»* (визначення організаційних питань – кількість тренінгових сесій, днів, тривалість роботи, кількість перерв тощо).

Вступ до тренінгової сесії може мати трохи інший формат. Його призначення полягає в тому, щоб визначити мету та завдання конкретної тренінгової сесії, актуалізувати досвід роботи в попередній тренінговій сесії, організувати представлення та обговорення результатів виконання домашніх завдань (за бажанням). Тобто значна увага має бути приділена рефлексії, аналізу результатів виконання творчо-аналітичних завдань та їх узагальненню. У цьому випадку робота учасників тренінгу під час вступу уже носить не стільки організаційно-спрямовуючий, скільки змістовний характер. Загалом вступ до тренінгової сесії може мати такий вигляд:

- *Визначення мети, завдань та організації тренінгової сесії.*
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?»

- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього аналітичного завдання (наприклад, «Вплив пандемії COVID-19 на зміни в діяльності освітніх організацій»).*

2.3. Застосування інформаційно-сміслових інтерактивних технік у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях

Мета *інформаційно-сміслових інтерактивних технік* полягає в тому, щоб сприяти безпосередньо вирішенню тих цілей та завдань, які ставляться в процесі проведення психологічних тренінгів (наприклад, проаналізувати зміст феномену «опір змінам персоналу в організації», виділити причини опору змінам, обґрунтувати позитивні та негативні вияви опору змінам, проаналізувати свої індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в ситуації введення змін в організації тощо).

Ця група, відповідно до розробленого нами підходу (Карамушка, 2001, 2005; Карамушка, Малигіна, 2002), включає такі *інтерактивні техніки*:

- тематичні «криголами»;
- метод незавершених речень;
- «мозкові» штурми;
- групові дискусії;
- психологічні практикуми;
- метод кейсів (аналіз професійних ситуацій);
- корекційно-розвивальні вправи;
- рольові ігри (навчально-рольові ігри та ділові ігри);
- аналітично-творчі завдання (рис. 2.4).

Проаналізуємо кожну із зазначених груп змістовно-сміслових інтерактивних технік.

Розпочнемо з *тематичних «криголамів»*, інтерактивної техніки, яка є «авторською» (за своїм змістом і дизайном), і виділена авторкою навчального посібника у процесі практичної роботи з освітнім персоналом.

Зміст цієї техніки полягає в тому, що на відміну від «криголамів» знайомства та релаксаційних «криголамів», які переважно викорис-

товуються в психологічних тренінгах і які орієнтовані на встановлення психологічного контакту, створення емоційної атмосфери в групі та забезпечення релаксаційного індивідуального та групового розвантаження, ця інтерактивна техніка має дещо інше призначення (вона зорієнтована на актуалізацію змісту тренінгової сесії, обґрунтування його значущості та виділення певних «проблемних зон» для подальшого аналізу).

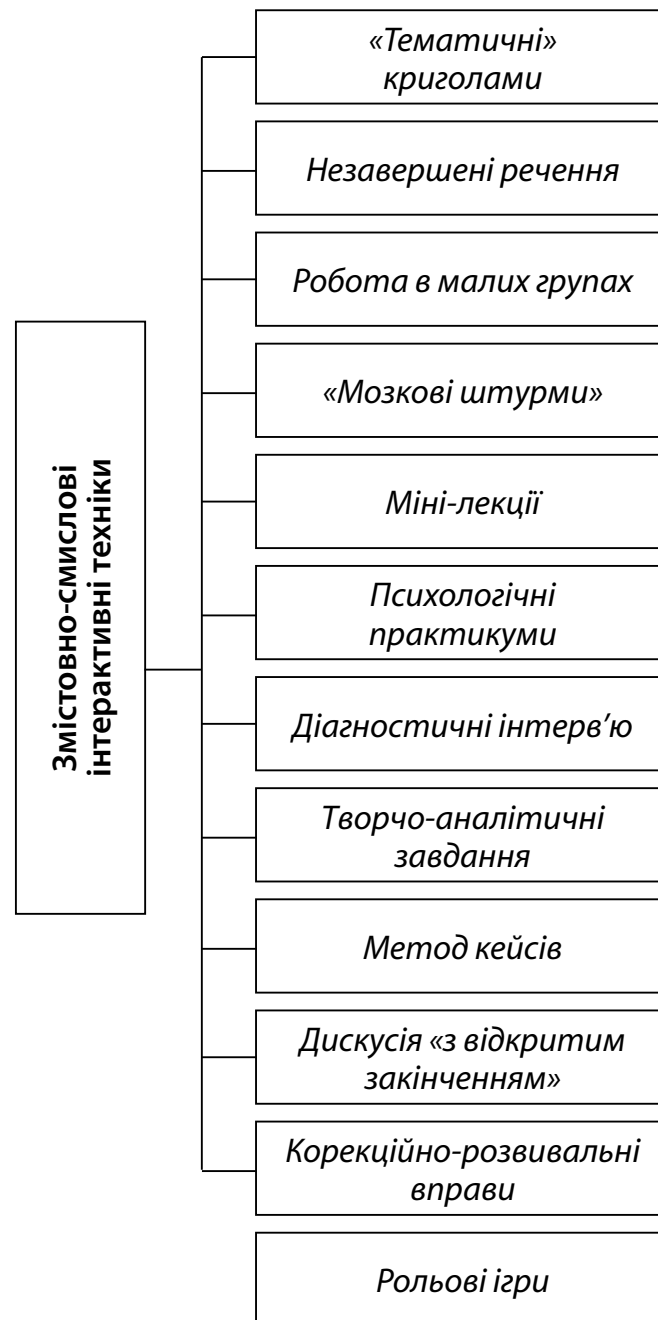


Рис. 2.4. Види змістовно-сміслових інтерактивних технік в процесі проведення психологічних тренінгів

Тематичні «криголами» можуть *поєднуватися з етапом знайомства*, коли всі учасники тренінгу стають в коло і починають встановлювати міжособистісну взаємодію. Наприклад, це можуть бути такі криголами: «Мене звати... Я працюю... Протягом останнього місяця я зустрівся з такими виявами соціальної напруженості в моїй освітній організації...». Відповіді на ці запитання, окрім знайомства, можуть зразу показати, наскільки актуальною є тема соціальної напруженості в освітніх організаціях, з якими видами соціальної напруженості частіше всього зустрічаються учасники тренінгу, які особливості їх поведінки є найбільш вираженими виявами соціальної напруженості тощо.

Окрім того, вони можуть використовуватися як і *окреме завдання*, після етапу знайомства. Наприклад, це може бути такий криголам: «Працівники освітніх організацій чинять опір змінам, тому що...». Відповіді учасників тренінгу, які стоять в колі і спілкуються достатньо динамічно та емоційно, показують, наскільки вони знайомі з проблематикою конкретної тематичної сесії, чи ідентифікують вони проблеми опору змінам в організації, які психологічні аспекти в її сприйнятті виділяють, наскільки значущою є для них ця проблема, що в їхніх освітніх організаціях є спільного у сприйнятті та вирішенні цієї проблеми тощо.

Успішність використання цієї інтерактивної техніки залежить від того, наскільки керівники тренінгу організують та динамічно проводять взаємодію з аудиторією при виконанні цього завдання, наскільки здатні робити відповідні узагальнення, обґрунтовувати актуальність теми та показувати її «проблемність». Це, у свою чергу, «задає» вектор активності учасників тренінгу для подальшої роботи під час тренінгу.

Особливість техніки «*метод незавершених речень*» полягає в тому, що учасників тренінгу просять продовжити певне речення, яке стосується змісту тематичної сесії (Шапиро, 1997). Наприклад, це можуть бути такі речення: «Соціально-економічні зміни – це...», «Організаційний розвиток являє собою...», «Опір змінам виникає тому що...», «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації проявляється в таких виявах...». «Закінчення» таких речень учасниками тренінгу сприяє актуалізації у них певних асоціацій, уявлень щодо того чи іншого

явища. Для збільшення кількості таких асоціацій може використовуватися прийом їх «зовнішнього» стимулювання. Наприклад, кожний із учасників тренінгу розриває аркуш А4 на кількість букв, які є в його «довгому» імені і на кожному клаптику паперу пише окремий «вияв» соціальної напруженості. Вказаний прийом базується на наявних в літературі розробках (Шапиро, 1997).

Метод незавершених речень може використовуватися, насамперед, для актуалізації індивідуального досвіду учасників тренінгу з тієї чи іншої проблеми. Далі він може доповнюватися *роботою в малих групах* (з подальшим внутрішньогруповим та міжгруповим обговоренням). Наприклад, це може бути виконання такого завдання: «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації», у процесі виконання якого учасники малих груп, які створюються за різними критеріями («за бажанням», «за територіальним розміщенням», «за типом освітньої організації» тощо), аналізують та систематизують результати виконання ними попереднього індивідуального завдання. На основі проведеної аналітичної роботи робиться висновок про те, що являє собою цей вид соціальної напруженості в організації, чим він відрізняється від виду соціальної напруженості на рівні організації в цілому та ін. Завдання тренера полягає в тому, щоб організувати динамічне обговорення учасниками тренінгу сутності цього виду соціальної напруженості та розкрити його основні характеристики.

Сутність «*мозкових штурмів*» як інтерактивної техніки полягає в тому, що керівники та працівники освітніх організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, з якими вони можуть зустрітися в своїй професійній діяльності (Шапиро, 1997). При цьому учасники мають дотримуватися таких *основних правил*: «називайте якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи іншого явища, процесу: чим більше, тим краще»; «не оцінюйте названі ідеї, підходи, а лише називайте їх»; «називайте самі неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які ви шукаєте».

Прикладом «мозкового штурму», наприклад, може бути аналіз таких проблем: «Позитивні та негативні зміни в навчальних закладах» (класифікація позитивних та негативних змін), «Причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» та ін.

Проведення «мозкових штурмів» може здійснюватися в *два основні етапи*. На *першому етапі* виконується інформаційно-пошукове завдання, коли, наприклад, учасники тренінгу, застосовуючи основні правила «мозкового штурму», активно називають можливі причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації, а один учасник тренінгу послідовно записує причини, які називаються. На *другому етапі* учасники тренінгу виконують інформаційно-аналітичне завдання, тобто послідовно аналізують названі причини та відносять їх до тих чи інших груп або «відкидають» деякі причини, якщо вони не відповідають змісту проблеми, яка аналізується. Учасник тренінгу, який працює біля дошки, візуально фіксує отримані результати у вигляді таблиці чи схеми, яка відображає основні причини соціальної напруженості в освітніх організаціях, фіксує їх кількісно. Потім керівник тренінгу робить певні узагальнення.

«Мозковий штурм» може використовуватися в трьох основних формах: *індивідуальній* (коли кожен учасник тренінгу генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших); *дуальній* (коли ідеї генерують разом двоє учасників тренінгу з подальшою їх презентацією перед групою); *груповій* (коли група спільно генерує ідеї або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина чи пара учасників) (Карамушка, 2009, 2012). Зазначимо, що «мозковий штурм», залежно від завдань тренінгу, може використовуватися у процесі проведення всіх основних компонентів тренінгу (інформаційно-сміслового, діагностичного, корекційно-розвивального).

Враховуючи те, що у вітчизняній системі освіти донедавна практично була відсутня орієнтація на використання «мозкового штурму», впровадження такої інтерактивної техніки на перших етапах має певні труднощі (оскільки не всі учасники заняття мають відповідну мотивацію та підготовку, то кількість генерованих ідей не є великою). Але по мірі набирання учасниками тренінгу досвіду та актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації тощо), ця інтерактивна техніка стає все більше ефективною.

Після використання названих інтерактивних форм доцільним є застосування *міні-лекцій*, які фактично сприяють узагальненню основних аспектів проблеми, які попередньо аналізувались за допомогою описаних вище інтерактивних технік. Зазначимо, що в процесі

проведення міні-лекції суттєвим є виділення тренером тих аспектів проблеми, які були правильно названі учасниками тренінгу, і тих, які були виділені неточно або не названі взагалі. Отже, у результаті такого аналізу визначається зона «найближчого розвитку» учасників тренінгу щодо розуміння проблеми.

Для проведення міні-лекцій (змістовного, динамічного повідомлення тренера протягом 10–15 хв. щодо сутності певної організаційно-психологічної проблеми) використовуються наявні літературні джерела та власні розробки авторки. Наприклад, це може бути проведення міні-лекції «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації», під час якої розкривається сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, її співвідношення з іншими видами соціальної напруженості та ін. Застосування такої техніки передбачає здатність тренера зробити змістовне, коротке узагальнення щодо тієї чи іншої проблеми у формі попередньо підготовленої міні-презентації, а з іншого боку, добавляти зміст міні-лекції необхідними суттєвими доповненнями, які з'явилися у процесі взаємодії з учасниками тренінгу під час проведення попередніх інтерактивних технік. В силу таких особливостей міні-лекцію можна також відносити до інтерактивних форм, оскільки вона враховує результати інтеракції з учасниками тренінгу щодо тієї чи іншої проблеми.

Розгляд тих чи інших інформаційно-сміслових питань за допомогою названих вище інтерактивних технік доцільно доповнювати проведенням *психологічних практикумів*. Психологічні практики можуть бути спрямовані, наприклад, на аналіз учасниками тренінгу таких показників:

а) виявів соціальної напруженості у власних освітніх організаціях (на організаційному та на індивідуально-особистісному рівні); б) організаційно-психологічних чинників, що впливають на управління соціальною напруженістю (лідерський потенціал менеджерів, здатність приймати ефективні управлінські рішення, інтолерантність персоналу до невизначеності, підприємницька активності персоналу тощо). Це дає можливість керівникам: а) здійснити аналіз специфіки своєї освітньої організації; б) звернути увагу на її «сильні» та «слабкі» сторони; в) визначити «психологічні профілі» соціальної напруженості в організації та ін. Такий

процес самопізнання та самоаналізу, який здійснюється учасниками тренінгу під час психологічного практикуму, стає, як правило, поштовхом для подальшої поглибленої роботи учасників тренінгу, визначення психологічних умов управління тими чи іншими видами соціальної напруженості тощо.

У випадку, коли під час проведення тренінгу працюють два тренери або тренер з асистентом, може проводитись *«миттєвий» формат психологічного практикуму (авторська інтерактивна техніка як за дизайном, так і за змістом)*. Зміст цієї інтерактивної техніки полягає в тому, що всі учасники тренінгу одночасно заповнюють нескладну діагностичну методику, швидко обробляють її (за допомогою «ключа», який надається тренером) і здають «анонімні» індивідуальні відповіді асистенту тренера, який швидко обробляє дані і виводить узагальнюючий показник по групі (середні дані за певним показником). Тренер повідомляє аудиторії отримані результати в цікавій та динамічній формі. Це дає можливість зразу «побачити» певну організаційно-психологічну проблему, характерну для учасників тренінгу, яка є не «надуманою», а «реальною», і потребує свого рішення. Наприклад, це може бути визначення ставлення учасників тренінгу до введення змін і може показати, що більшість учасників тренінгу орієнтується на традиційні підходи до змін і лише незначна частина – на інноваційні підходи або на поєднання традиційних та інноваційних підходів у цьому процесі. Це дасть можливість зразу актуалізувати певну організаційну проблему і замотивувати учасників на її вирішення.

Ще однією із інтерактивних форм, яка використовується під час реалізації діагностичного компоненту тренінгу, може бути *діагностичне інтерв'ю*, яке спрямоване на визначення певних показників актуальних психолого-організаційних проблем. Ця інтерактивна форма є також *«авторською» (за дизайном та змістом)*, вона апробована нами в процесі практичної роботи з освітнім персоналом. Наприклад, це може бути діагностичне інтерв'ю на тему: «Діагностика основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні освітньої організації в цілому», для проведення якого створюються пари учасників, які формуються із представників різних організацій або підрозділів (у випадку, коли тренінг проводиться на базі однієї освітньої організації). Кожна пара по черзі

наводить конкретні приклади ситуацій соціальної напруженості, які виникали у їхній освітній організації на мезо- та мікрорівні протягом останніх 1–2 місяців, описує та систематизує показники, які притаманні таким ситуаціям, готує заключну таблицю. Далі кожна пара по черзі представляє результати своєї роботи групі та аргументує свою позицію. У результаті такої роботи готується узагальнююча таблиця показників соціальної напруженості в організації, яка може бути використана в практичній роботі освітнього персоналу.

Важливу роль в тренінгу відводиться також *творчо-аналітичним завданням*, які орієнтовані на вирішення конкретних психолого-організаційних проблем, що виникають в освітніх організаціях, де працюють учасники тренінгу, або на впровадження «бажаних» підходів до вирішення таких проблем в майбутньому. Ця інтерактивна техніка є також *авторською (як за дизайном, так і за змістом)*. Виконання таких завдань передбачає спільну творчу діяльність учасників тренінгу, продукування інноваційних ідей щодо вирішення проблемних ситуацій як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. Як правило, виконання аналітично-творчих завдань супроводжується презентацією виконання результатів кожною групою, дискусією та узагальненням вироблених підходів щодо вирішення конкретних видів психолого-організаційних проблем, які вироблені в кожній групі.

Творчо-аналітичні завдання можуть виконуватися як в малих групах, так і в парах, і пред'являться учасникам тренінгу як у «загальному» форматі, так і в «розширеному». Наприклад, такі завдання можуть виконуватися в малих групах (які можуть бути «змішаними», тобто в них можуть входити директори та заступники директорів шкіл або представники адміністрації шкіл та психологи з різних освітніх організацій, або «однорідними», тобто включати групи, які працюють в одній організації, наприклад, управлінську команду, педагогічних працівників, які викладають навчальні предмети однієї групи).

Щодо формату подачі завдання, то це, наприклад, може бути творчо-аналітичне завдання (в малих групах), яке буде пред'являтися учасникам тренінгу в такому «загальному» форматі, як «Розробка стратегії психологічного забезпечення ефективного управління змінами в моїй організації (на прикладі введення конкретної зміни)».

Або ж це може бути таке творчо-аналітичне завдання, як «Соціально-економічні та соціально-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів», яке може подаватись в «розширеному» форматі і виконуватися в парах. Суть цього завдання може полягати в тому, що учасникам тренінгу із наведеного списку організаційно-психологічних умов попередження та подолання соціальної напруженості пропонується вибрати та охарактеризувати ті, які використовуються в їхніх освітніх організаціях. Для виконання завдання учасникам тренінгу пропонується такий список організаційно-психологічних умов: «залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми»; «своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруженість»; «доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему»; «залучення експертів для аналізу проблеми»; «розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми»; «реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруженості»; «толерантне ставлення до партнера»; «створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруженості» та ін. (Карамушка, 2018). Також парам пропонується вказати ще і додаткові умови, які, на їхній погляд, доцільно було б використовувати в освітніх організаціях та аргументувати необхідність їх використання.

Суть інтерактивної техніки *метод кейсів (аналіз управлінських та педагогічних ситуацій)* полягає в тому, що учасники тренінгу в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються та аналізуються за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної освітньої організації;
- опис рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми;
- аргументація того, чому було прийняте таке рішення, а не інше;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було б вирішити ситуацію інакше тощо (Карамушка, 2000).

Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися *на різних рівнях*:

- індивідуальному (при виконанні завдань з наступним їх обговоренням у тренінговій групі);
- парному (коли двоє слухачів спільно аналізують ситуацію і пропонують варіант її вирішення іншим);
- груповому (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішують ситуації і кожна група взаєморецензує одна одну) (Карамушка, 2000).

Зазначимо, що обговорювані управлінські ситуації можуть бути заздалегідь підготовлені тренерами або запропоновані безпосередньо учасниками тренінгу, виходячи з їх інтересів та досвіду ділового спілкування.

Ще однією інтерактивною технікою у тренінгу виступають **«групові дискусії»**, які можуть реалізовуватись в таких основних формах: «звичайна» дискусія та дискусія «з відкритим закінченням» та ін.

«Звичайна дискусія» (внутрішньогрупова та міжгрупова) може здійснюватися в довільному, «спонтанному» режимі, але за дотримання правил групової взаємодії, які визначені на початку тренінгу («не перебивати один одного»; «не оцінювати та не осуджувати ніякі висловлювання»; «поважати думку іншого»; «говорити від власного імені»; «дотримуватись теми дискусії» та ін.). Така дискусія також може регламентуватись чітким визначенням часу для висловлювання своєї думки кожним із її учасників, послідовністю висловлювання думок, введенням необхідності постановки уточнюючих та проблемних питань та відповідей на них. «Звичайна дискусія» є фактично груповим обговоренням проблеми, яке може бути наступним етапом після використання методу незавершених речень і здійснюватися в рамках діяльності в малих групах та між групами. Відповідно, виділять *внутрішньогрупову та міжгрупову дискусію*, які можуть використовуватись в процесі реалізації як інформаційно-сміслового, так і корекційно-розвивального компонентів тренінгу.

Базуючись на наявних в літературі підходах (Шапиро, 1997), можна говорити про те, що основне призначення **дискусії «з відкритим закінченням»** полягає в тому, щоб виявити наявні, часом зовсім

протилежні, позиції керівників або працівників освітніх організацій щодо тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми, сформувавши толерантні установки щодо цих позицій. На відміну від існуючої у вітчизняній практиці так званої *дискусії «із закритим кінцем»*, яка спрямована на аналіз тієї чи іншої проблеми та формулювання чітких висновків, *дискусія з «відкритим» кінцем* передбачає, навпаки, вияв найбільш різноманітних точок зору стосовно однієї і тієї ж проблеми, і цим самим показує складність цієї проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних, соціально-психологічних характеристик учасників тренінгу.

Одним із засобів, який доцільно використати для організації дискусії «з відкритим кінцем» може бути прийом *«голосування ногами»*, відповідно до якого учасники тренінгу, що мають різні погляди щодо «проблемних» питань, які обговорюються, займають різне місце щодо уявної «дороги», яка проходить по центру аудиторії, де проводиться тренінг (Шапіро, 1997). Зауважимо, що питання, які пропонуються для обговорення, мають бути двох типів: а) основні (які стосуються проблемних аспектів теми, що аналізується); б) допоміжні (які мають відношення до інших сфер життєдіяльності учасників тренінгу і носять «розвантажувальний» характер).

Такі запитання по черзі пропонуються учасникам тренінгу. Наприклад, з проблеми соціальної напруженості в освітній організації це можуть бути такі запитання: «Я люблю відпочивати на морі...»; «Напруженість в освітній організації завжди обумовлена неадекватним стилем управління керівника...»; «Мені до вподоби гуляти рано вранці і по місту»; «Напруженість в освітній організації, як правило, викликають конфліктні працівники...»; «Я люблю морозиво...»; «Напруженість виникає лише в тих освітніх організаціях, де вводяться нові підходи до роботи...»; «У мене в дитинстві було прізвисько...»; «Напруженість виникає лише в тих освітніх організаціях, яким притаманна культура «влади»...»; «Я дуже люблю нарциси...»; «Якщо ми будемо дотримуватись цінностей і норм організаційної культури «особистості», то напруженості в освітній організації можна уникнути...»; «Соціальна напруженість в освітній організації сприяє розвитку лідерських якостей у працівників...»; «В освітніх організаціях, де представлена сильна організаційна культура, напруженість відсутня...» та ін. У процесі проведення такої

дискусії важливим є врахування реакції людей щодо іншої, не своєї позиції (роздратування, схвалення тощо), а також засобів впливу, які вони можуть використовувати при цьому (тиску, відторгнення тощо).

Корекційно-розвивальні вправи – це вправи, які спрямовані на «відпрацювання» певних прийомів та технік поведінки в процесі управлінської взаємодії. Учасники тренінгу по черзі (за бажанням або за визначеними «випадковими» критеріями) відпрацьовують певні психологічні прийоми або техніку поведінки. Це можуть бути, наприклад, такі *авторські корекційно-розвивальні вправи*: «Коли і як доцільно чинити опір змінам?»; «Відпрацювання техніки «Ні» (як чинити опір «невиправданним» змінам в освітніх організаціях)». Або це може бути вправа «Апельсин», спрямована на «відпрацювання» різних стратегій поведінки в конфлікті та усвідомлення сутності стратегії «співробітництво» (Шапиро, 1997). Зазначимо, що такі вправи дуже позитивно сприймаються учасниками тренінгу, оскільки вони проходять динамічно, емоційно і «реально» демонструють розмаїття різних форм поведінки (як негативних, так і позитивних).

Важливою інтерактивною технікою є також **рольова гра** (Карамушка, 1995, 2021; Рентюк, 1992). Рольова гра, на наш погляд, це складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення тренінгу, тобто набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників (Карамушка, 1995, 2021).

Організаційною одиницею рольової гри виступає *проблемна ситуація*, що програється. Вона розгортається в процесі заняття як окремий сюжет. В основу такого сюжету може бути покладена навчальна або реальна управлінська (педагогічна) проблема, формування якої вміщує відповідне питання (або серії питань).

Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації, також необхідний достатній для програвання такого сюжету *набір ролей* (учасників управлінської або педагогічної ситуації), які розподіляються між учасниками заняття. Кожній особі, яка бере участь у грі, визначається певна роль у вигляді рольових приписів від тренера, яких вони повинні дотримуватися протягом усієї гри.

Рольова гра проходить у *кілька етапів*.

Спочатку тренер повідомляє мету рольової гри, ознайомлює учасників із змістом кожної ролі, після цього створюються рольо-

ві групи. Далі здійснюється опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації. Протягом наступного етапу учасники гри готуються безпосередньо до обговорення проблеми чи програвання ситуації, тобто виробляють спільну думку щодо питань, які їм належить опрацювати під час тренінгу, або ж виробляють стратегію поведінки в управлінській ситуації, закладену певною роллю. У міру готовності учасників гри починається етап обговорення проблеми або програвання «реальної» управлінської ситуації. Слово послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють свою позицію з аналізованої проблеми, або ж моделюють необхідні «конфліктні» дії.

Протягом гри тренер визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує або дає додаткові запитання та завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх у атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Тренер завершує заняття підведенням підсумків, наголошуючи на підходах до вирішення тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Однією з можливих є така класифікація, якої дотримується авторка навчального посібника, в основі якої лежить тип завдань та ролей, які використовуються в процесі гри. У відповідності з такою класифікацією виділяють *навчально-рольові та ділові ігри* (рис. 2.5).

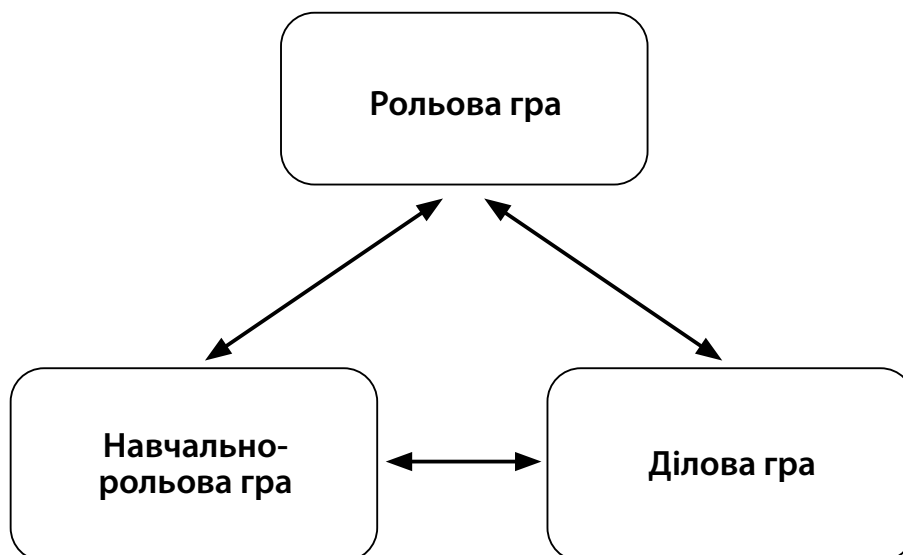


Рис. 2.5. Види рольових ігор в процесі проведення психологічних тренінгів

Основне призначення *навчально-рольової гри* полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей досягнути вирішення *таких завдань*:

- залучити всіх учасників тренінгу до обговорення теоретичних аспектів проблеми, яка аналізується під час проведення тренінгу;
- виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем тренінгової сесії або тренінгу в цілому;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес учасників тренінгу до проблеми, що обговорюється та ін.

Враховуючи те, що активність учасників тренінгу досить часто обумовлюється не лише *зовнішніми чинниками* (наприклад, формою організації спільної діяльності), а й *внутрішніми* (інтерес до обговорюваної проблеми, позитивне ставлення до інших учасників гри; достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо), застосування навчально-рольової гри є доцільним в тих випадках, коли зазначені внутрішні чинники відсутні або недостатньо виражені.

Регламентуючи пізнавальну діяльність учасників тренінгу при програванні ними різних за змістом і призначенням ролей, навчально-рольова гра стимулює і прискорює вияв їх активності, сприяє поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламентованої активності, під час застосування складніших і менш регламентованих занять.

Структура навчально-рольової гри передбачає наявність *трьох типів рольових груп*: «генераторів ідей», «критиків», «арбітрів».

«Генератори ідей» шукають оптимальні варіанти розв'язання проблемного питання чи управлінської ситуації, накреслюють різні шляхи їх розв'язання, обґрунтовуючи свою відповідь як теоретично, так і за допомогою конкретних прикладів.

Функція групи «критиків» полягає в тому, щоб критично, але разом з тим конструктивно, аналізувати відповіді «генераторів ідей». З цією метою вони ставлять запитання репродуктивного або проблемного характеру, що допомагають уточнити точку зору «генераторів ідей» або розкрити наявні в ній суперечності. На основі аналізу проблемного матеріалу «критики» формулюють власні пропозиції щодо розв'язання проблеми або ж коли правильне рішення вже знайдене «генераторами ідей», чіткіше його формулюють і обґрунтовують.

«Арбітрам» надається право спільно прийняти найбільш оптимальне рішення, використовуючи, у разі необхідності, потрібну довідкову, наукову літературу, періодичну пресу тощо. Крім того, «арбітри» повинні оцінити ефективність роботи кожної групи як за змістом (оцінка внеску певної групи у розв'язання проблемного питання, аналіз самого процесу пошуку правильного рішення), так і за доцільністю методичних прийомів (як була налагоджена спільна робота членів кожної з груп, характер активності учасників обговорення).

За допомогою навчально-рольової гри можна розв'язати *різні навчально-рольові завдання*. Найтипівіші з них:

- організація тренером спільної роботи з його учасниками для виділення істотних ознак основних понять тематичної сесії або тренінгу в цілому;
- забезпечення тренером активного обговорення проблемних питань (чи проблемних ситуацій), що носять теоретичний характер.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські (педагогічні) ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь та навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських (педагогічних) ситуацій (Карамушка, 1995; Третьяков, 2016). Введені до використання ролі відповідно відображають функції тих реальних посадових осіб, які беруть участь у вирішенні конкретних проблем («директор заводу», «президент фірми», «керівник лабораторії» тощо). Вид професійної діяльності, у процесі виконання якої виникають управлінські проблеми, визначає тип ділової гри (бізнесові, освітньо-педагогічні, військові та ін.)

Ділова гра може, на наш погляд, *сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників*:

- понижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського утруднення;
- сприяти становленню толерантності в спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Необхідними умовами проведення ділової гри є:

- відбір управлінських та педагогічних ситуацій, які б відповідали професійним інтересам та рівню підготовки учасників тренінгу;
- адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності і ситуації, вичленення необхідних ролей;
- повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результативності роботи учасників тренінгу.

Крім того, ефективність ділової гри досягається за умови дотримання *принципу переміни ролей*, спрямованого на оволодіння всіма учасниками гри різними рольовими функціями, а також *принципу рольової перспективи*, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри все більш складнішими і відповідальнішими ролями.

За допомогою ділової гри можна вирішити *такі завдання*:

- закріпити теоретичний матеріал з тієї чи іншої тематичної сесії або тренінгу в цілому;
- сформувані практичні уміння та навички, необхідні для розв'язання певних типів психолого-організаційних завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності й можливості попередження та розв'язання певних психолого-організаційних ситуацій.

Авторкою навчального посібника, поряд із розробкою загальних принципів проведення рольових ігор, з метою ефективної психологічної підготовки керівників та працівників освітніх організацій було розроблено спеціальну систему рольових ігор. Наприклад, *навчально-рольова гра на тему: «Розробка посадової інструкції працівника»* передбачала розробку посадових інструкцій, які розкривають зміст найбільш важливих професійно-функціональних ролей, що виконуються в сучасній організації. Для її проведення створювалися відповідні навчально-рольові групи («генератори ідей», «опоненти», «арбітри»), введення яких сприяло активному обговоренню змісту конкретних професійно-функціональних ролей. Результатом гри стає розробка учасниками тренінгу посадових інструкцій, які стосувалися змісту конкретних професійно-функціональних ролей.

Або, скажімо, розроблена авторкою *ділова гра на тему: «Прийом на роботу»* моделювала ситуацію прийому керівником освітньої організації на роботу нового працівника. Основна мета ділової гри полягала в тому, щоб проаналізувати, наскільки керівник організа-

ції, поряд з основними вимогами до майбутньої роботи працівника, намагається ознайомитися з його потребами і визначити програму подальшої індивідуальної роботи з ним.

Наприклад, у процесі роботи з працівниками освітніх організацій у процесі гри можуть моделюватися як різні за своїм управлінським статусом ролі керівників освітніх закладів («директор школи», «завідувач райво (міськво)» тощо), так і різні за своїм змістом ролі працівників, які влаштовуються на роботу («молодий спеціаліст», «досвідчений вчитель, який змінив місце роботи» та інші).

Розроблені й *інші рольові ігри*, присвячені, наприклад, розробці концепції діяльності організації, формуванню «управлінської» та «виконавської» команди, які теж потребували конкретного «проекування» розроблених нами загальних принципів проведення рольових ігор.

Зауважимо, що основні компоненти тренінгу (інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний) реалізуються переважно за допомогою «своїх» інтерактивних технік, тобто ***існує певне співвідношення компонентів та змістовно-смыслових інтерактивних технік тренінгу (табл. 2.1).***

Так, для реалізації *інформаційно-смыслового компоненту* тренінгу можуть використовуватися переважно такі інтерактивні техніки: змістовно-смыслові «криголами» (спрямовані на актуалізацію певної проблеми, яка розглядається на тренінгу); метод незавершених речень («звичайний» та з подальшим внутрішньогруповим та міжгруповим обговоренням); робота в малих групах, наприклад, з метою аналізу основних понять та підходів до теми, що аналізується, означення «проблемних зон» (з подальшим міжгруповим обговоренням); «мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми); міні-лекція (у вигляді презентації основних положень теми на основі наявних літературних, інформаційних джерел й власних розробок автора та порівняння з висловлюваннями учасників тренінгу під час виконання попередніх завдань).

Проведення *діагностичного компоненту* тренінгу можливе в результаті використання таких інтерактивних технік: психологічних практикумів («звичайного» та «миттєвого» тощо); діагностичних інтерв'ю (в діадах) з метою виявлення спільних та відмінних виявів тієї чи іншої проблеми; діагностичних аналітичних завдань

(в «змішаних» групах з учасниками з різних освітніх організацій) для виявлення та порівняльного аналізу певних аспектів проблеми, яка аналізується.

Таблиця 2.1

Співвідношення компонентів та змістовно-сміслових інтерактивних технік в психологічних тренінгах

Компоненти тренінгу	Інтерактивні техніки
Інформаційно-смісловий компонент	Змістовно-сміслові «криголами»
	Метод незавершених речень («звичайний» та з подальшим внутрішньогруповим та міжгруповим обговоренням)
	Робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням)
	«Мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми)
	Міні-лекція
Діагностичний компонент	Психологічні практикуми («звичайні», «миттєві» та ін.)
	Діагностичні інтерв'ю (в парах)
	Діагностичне аналітичне завдання (в малих групах)
Корекційно-розвивальний компонент	Аналітично-творчі завдання
	Метод кейсів
	Дискусії «з відкритим закінченням»
	«Мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми)
	Корекційно-розвивальні вправи
	Рольові ігри

Для впровадження *корекційно-розвивального компоненту* тренінгу доцільним є виконання таких інтерактивних технік: творчо-аналітичних (аналітичні вправи, проєкти та ін.); метод кейсів (аналіз управлінських та педагогічних ситуацій); дискусій «з відкритим закінченням»; «мозкових штурмів» (індивідуальна, діадна, групова форми); корекційно-розвивальних вправ; рольових ігор (навчально-рольових та ділових ігор).

Підкреслимо, що одні інтерактивні форми можуть використовуватися в межах реалізації лише одних компонентів тренінгу, напри-

клад, це може бути міні-лекція (в рамках інформаційно-сміслового компоненту) або психологічний практикум (в рамках діагностичного компоненту). Інші інтерактивні техніки можуть застосовуватися в межах впровадження різних компонентів, наприклад, це можуть бути «мозкові штурми» або «звичайна» дискусія, які можуть бути складовими кількох компонентів тренінгу (інформаційно-сміслового та корекційно-розвивального).

Важливу роль у проведенні тренінгових занять відводиться **заклучній частині (до тренінгу в цілому)**, під час якої відбувається рефлексія заняття, здійснюється опитування за допомогою спеціальної анкети або інших методик, організовується фото- та відеопрезентація найбільш значущих моментів тренінгу, висловлюються побажання на майбутнє учасниками тренінгу один одному та групі в цілому.

Слід зазначити, що проведення опитування учасників здійснюється у загальній заклучній частині тренінгу для визначення його ефективності, а рефлексивний аналіз спрямований на осмислення учасниками тренінгу його здобутків та обмежень, можливостей використання його результатів в майбутньому. Щодо фотопрезентацій, то вони можуть використовуватися залежно від потреб учасників та їхнього швидкого реагування на подію. Також сюди ж можна віднести і представлення фото в соціальних мережах у «закритих» або у «відкритих» групах та на індивідуальних сторінках учасників тренінгу, оскільки вони передають атмосферу роботи в тренінговій групі, посилюють значущість конкретної тренінгової роботи та мотивують інших учасників до залучення участі в тренінгових програмах.

Наприклад, проведення *заклучної частина тренінгу (в цілому)* може мати такий формат:

- *рефлексивний аналіз*: «Що дав мені тренінг?»;
- *анкетне опитування*: «Оцінка ефективності тренінгу»;
- *фотопрезентація*: «Так пройшов наш тренінг ...».

Або це може бути більш поглиблений варіант рефлексивного аналізу з такими завданнями:

- *«Мої думки про тренінгову програму»*: «Якою мірою тренінгова програма задовольнила Ваші очікування?»; «Що найбільше сподобалось (не сподобалось) Вам у тренінговій програмі?»;
- *проекція на майбутнє*: «Чи порадили б Ви пройти таку тренінгову програму своїм колегам (друзям)?»

Слід виділяти окремо *завершення тренінгової сесії*, в процесі якого проводяться підсумки тренінгової сесії, визначається зміст діагностичного або творчо-аналітичного самостійного завдання, а також можуть висловлюватися побажання учасниками тренінгів («звичайних» та «тематичних»). Наприклад, це може бути такий формат проведення:

- *визначення самостійного діагностичного (творчо-аналітичного) завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу);*
- *побажання учасників тренінгу один одному (наприклад, «Бажаємо Вам швидко адаптуватися до соціально-економічних змін, використовуючи такий спосіб...»).*

Окрім того, тренінгова сесія або тренінг в цілому завершується *врученням сертифікатів* його учасникам, що сьогодні є дуже важливим в контексті проходження підвищення кваліфікації керівників та працівників освітніх організацій.

У процесі розробки заключної частини тренінгу можна врахувати наявні в літературі розробки з технологій організації та проведення тренінгів (Максименко, Карамушка, Зайчикова, 2006; Карамушка, 2004, 2012; Шапиро, 1997 та ін.).

2.4. Роль домашніх діагностичних та творчо-аналітичних завдань у процесі підготовки та проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях

Важливу роль у підготовці та проведенні психологічних тренінгів в освітніх організаціях відіграють *домашні діагностичні та творчо-аналітичні завдання*, які проводяться в позааудиторних умовах, і які спрямовані на використання набутих під час очних тренінгових сесій психологічних знань, умінь й навичок для вирішення конкретних психолого-організаційних проблем в освітніх організаціях та у власній управлінській (педагогічній) діяльності. Оскільки такі завдання переважно передбачають активну взаємодію учасників тренінгу з управлінською командою або членами педагогічного колективу, а також активну рефлексивну роботу, їх також

можна назвати інтерактивними техніками. Така інтерактивна техніка є *«авторською» за своїм дизайном і змістом.*

Результати виконання домашніх завдань, представлені у вигляді спеціальних презентацій або аналітичних виступів учасників тренінгу, можуть реалізовуватись як складові елементи тренінгу (в рамках вступу до тренінгу), де учасники тренінгу представляють свої результати (за бажанням) і обов'язково надсилають тренеру індивідуально на електронну пошту. Підкреслимо, що наявність результатів виконання таких завдань є обов'язковою для отримання сертифікату за тренінговою програмою.

Усі види домашніх завдань можна, на наш погляд, розподілити на дві групи: *діагностичні та творчо-аналітичні.* У свою чергу, вони можуть підрозділятися на: а) *групові* (для виконання яких учасниками тренінгу залучаються члени управлінської команди або педагогічного колективу); б) *індивідуальні* (виконуються учасниками тренінгу індивідуально) (*табл. 2.2*).

Також зазначимо, що творчо-аналітичні завдання можуть виконуватися на *матеріалі діяльності конкретної освітньої організації* або за допомогою *використання інтернет-ресурсів чи літератури по проблемі.*

Що стосується *домашніх діагностичних завдань*, то вони спрямовані на вивчення (за допомогою спеціальних діагностичних процедур) та аналіз учасниками тренінгу психолого-організаційних проблем в діяльності «реальних» освітніх організацій та власній управлінській (педагогічній) діяльності, а також підходів до їх вирішення.

Прикладом *домашнього групового діагностичного завдання* може бути, зокрема, завдання, яке полягає в тому, щоб за допомогою працівників шкільної психологічної служби провести серед педагогічних працівників дослідження, спрямоване на визначення рівня організаційного розвитку освітньої організації (на основі використання опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки) (Карамушка, 2009). Далі на основі результатів опитування визначити рівень організаційного розвитку освітньої організації та обґрунтувати разом з управлінською командою шляхи його оптимізації.

Зміст *домашнього індивідуального діагностичного завдання* може, наприклад, полягати в тому, щоб за допомогою «Методики самооцінки діагностики психічних станів» (за Г. Айзенком) (Кара-

мушка, 2018) проаналізувати рівень вираженості у себе таких негативних психічних станів, як тривожність, ригідність, агресія тощо та визначити шляхи їх профілактики та зниження.

Таблиця 2.2

Види самостійних діагностичних та творчо-аналітичних завдань для учасників психологічних тренінгів

Види самостійних завдань	Зміст самостійних завдань
Діагностичні завдання	<p><i>Групові:</i> Проведення діагностичних опитувань (разом з психологічною службою освітньої організації) з актуальних психолого-організаційних проблем з подальшим обговоренням його результатів на засіданнях управлінської команди (засіданнях педагогічної ради, зборах педагогічного колективу). Визначення шляхів оптимізації діяльності освітньої організації з цього напрямку</p> <p><i>Індивідуальні:</i> Проведення індивідуальних діагностичних обстежень з метою визначення психологічних особливостей управлінської (педагогічної) діяльності та її впливу на ефективність освітньої організації. Визначення організаційно-психологічних умов оптимізації індивідуальної управлінської (педагогічної) діяльності</p>
Творчо-аналітичні (для вирішення «реальних проблем»)	<p><i>Групові:</i> Проведення «мозкових» штурмів (групових дискусій) з управлінською командою освітньої організації з тієї чи іншої актуальної психолого-організаційної проблеми. Представлення її процедури, аналіз та узагальнення отриманих результатів, обговорення шляхів вирішення проблеми</p> <p><i>Індивідуальні:</i> Індивідуальний аналіз позитивних та негативних аспектів індивідуальної управлінської (педагогічної) діяльності. Визначення організаційно-психологічних умов зниження негативного впливу на індивідуальну управлінську (педагогічну) діяльність</p>
Творчо-аналітичні (для визначення «бажаних» в майбутньому підходів)	<p><i>Групові:</i> Визначення «бажаних» в майбутньому підходів для вирішення актуальних психолого-організаційних проблем в освітніх організаціях (на основі аналізу інтернет-ресурсів та літературних джерел)</p> <p><i>Індивідуальні:</i> Визначення «бажаних» в майбутньому підходів для вирішення актуальних психолого-організаційних проблем в індивідуальній управлінській (педагогічній) діяльності (на основі аналізу інтернет-ресурсів та літературних джерел)</p>

Стосовно *домашніх творчо-аналітичних завдань*, то їх призначення полягає в тому, щоб в результаті творчо-аналітичної діяльності визначати підходи до вирішення актуальних психолого-організаційних проблем в «реальних» освітніх організаціях або побудувати певну систему «бажаних» підходів в майбутньому в освітній організації (на основі аналізу інтернет-ресурсів та літературних джерел).

Прикладом *домашнього групового творчо-аналітичного завдання* може бути, зокрема, завдання, яке спрямоване на визначення разом з управлінською командою негативного та позитивного впливу пандемії COVID-19 на діяльність освітньої організації та обґрунтування підходів до зниження її негативного впливу.

Щодо *домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання*, то це може бути, наприклад, підготовка есе на тему: «Мій стиль управління як чинник організаційного розвитку освітньої організації», в процесі виконання якого необхідно проаналізувати досягнення та обмеження власного стилю управління та визначити його вплив на організаційний розвиток освітньої організації.

Прикладом *домашнього групового завдання*, яке стосується реалізації «бажаних» підходів в освітній організації в майбутньому (на основі аналізу інтернет-ресурсів або літературних джерел), може бути, наприклад, завдання, яке буде полягати в тому, щоб разом з психологічною службою освітньої організації, використовуючи матеріали соціальних мереж та психологічних сайтів, скласти перелік тренінгових програм, які можна порекомендувати освітнім організаціям для психологічної підготовки освітнього персоналу з проблеми попередження та подолання соціальної напруженості в організації. Результати роботи мають бути представлені у вигляді узагальнюючої таблиці (із 10–12 тренінгів) за такою схемою: «назва тренінгу та його короткий опис»; «організація, яка проводить»; «прізвище та ім'я тренера»; «координати організації і тренера».

Прикладом *домашнього індивідуального завдання*, яке стосується реалізації «бажаних» підходів в управлінській (педагогічній) діяльності учасників тренінгу в майбутньому (на основі аналізу інтернет-ресурсів та літературних джерел), може бути, наприклад, завдання розробити алгоритм психологічного забезпечення мотивації діяльності персоналу освітніх організацій у період переходу на

дистанційну форму навчання під час чергового загострення ситуації, пов'язаної з пандемією COVID-19.

Суттєвим аспектом проблеми є питання про **організаційні форми проведення психологічних тренінгів в освітніх організаціях**.

Тренінг може проходити в *двох основних* організаційних формах: а) на рівні освітніх організаціях (як «очна» форма роботи); б) на рівні інститутів післядипломної педагогічної освіти (як «очно-дистанційна» форма роботи).

Щодо *першої організаційної форми*, то можна зазначити, що організаційно тренінгова програма може проходити раз на тиждень протягом одного місяця. У період між очними сесіями учасники тренінгу можуть виконувати самостійні творчі завдання, що дасть їм можливість: а) закріпити знання, уміння та навички, отримані під час очних занять; б) побудувати «організаційний» профіль різних психолого-організаційних проблем у освітній організації, де вони працюють; в) актуалізувати власний досвід з проблеми; г) осмислити підходи до їх вирішення тощо. Також тут можливим є й *інтенсивний* варіант тренінгу, коли тренінг проходить, наприклад, протягом трьох днів підряд, що дає можливість динамічно, цілісно проаналізувати ту чи іншу психолого-організаційну проблему. Бажаною умовою тут може бути «відрив» психологічного навчання освітнього персоналу від «реальної» діяльності в освітній організації, що дає можливість повністю зосередитись на змісті навчання, не відволікаючись на повсякденні проблеми. Досягнути цього можна за наявності відповідних фінансово-організаційних умов, в результаті виїзду учасників тренінгу за межі конкретної освітньої організації, наприклад, на базу відпочинку, в пансіонат тощо. У цьому випадку навчання освітнього персоналу також може гармонійно поєднуватись з його відпочинком, що створює додаткові психологічні умови для «перезавантаження» персоналу.

Щодо типів освітніх організацій, то зазначимо, що психологічна технологія може використовуватись як на рівні закладів загальної середньої освіти (коли беруть участь лише працівники однієї освітньої організації), так і на рівні районних (міських) відділів (управлінь) освіти (коли склад учасників тренінгу формується із представників різних організацій за певним критерієм, наприклад, «члени управлінської команди» чи «вчителі певного предметного

профілю» тощо. Також це можуть бути «змішані» групи, наприклад адміністрація закладу середньої освіти разом з батьками.

Друга організаційна форма може розгортатися за відповідним навчальним планом в інститутах післядипломної педагогічної освіти (як очно-дистанційна форма роботи). Це передбачає проведення 3–4 очних зустрічей слухачів та виконання ними самостійних діагностичних та творчо-аналітичних завдань. Ця форма, як правило, орієнтована на вирішення практично значущих психолого-організаційних проблем в освітніх організаціях, які мають пряме відношення до теми, що розглядається в процесі проведення психологічних тренінгів.

Зазначимо, що відповідно до організаційної форми використання технології організатори психологічного навчання персоналу складають спеціальні навчальні програми, базуючись на загальному змісті психологічної підготовки.

Психологічні тренінги також можуть бути застосовані для підготовки *майбутніх* керівників та працівників освітніх організацій у *закладах вищої освіти*. У такому випадку тренінги можуть бути включені як самостійний навчальний предмет до навчальних курсів цих закладів для підготовки фахівців, зокрема, менеджерів та психологів. У такому випадку тренінги можуть проводитися самостійно або разом із викладанням навчальних курсів: «Організаційна психологія», «Психологія управління змінами в організації», «Психологія соціальної напруженості в організації» тощо.

У цілому можна зазначити, що організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові інтерактивні техніки, а також організаційні форми, які використовуються в процесі психологічних тренінгів, є досить різноманітними. Їх практичне впровадження обумовлюється, насамперед, потребами й інтересами організаторів (замовників) психологічних тренінгів та їх учасників.

Конкретне використання розглянутих вище підходів до організації та проведення психологічних тренінгів буде представлено у *другій та третій частинах навчального посібника* при розкритті загального дизайну та змісту конкретних психологічних тренінгів.

Список використаних джерел

1. Власов, П.К. (2014). *Партнерское общение. Тренинг. Игры и упражнения*. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр».
2. Гнускіна, Г.В. (2016). Зміст та особливості проведення тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців». *Актуальні проблеми психології. Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 44*, 10–15.
3. Гончаренко, Я.В. (2018). Зміст і структура тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій». *Організаційна психологія. Економічна психологія. 1(12)*, 7–16.
4. Карамушка, Л.М. (2000). *Психологія управління закладами середньої освіти*. Київ: Ніка-центр.
5. Карамушка, Л.М. (2021). Рольова гра. *Енциклопедія освіти. 2-е вид., доповн. та перероб. (с. 888)*. Київ: Юрінком інтер.
6. Карамушка, Л.М., Малигіна, М.П. (2002). Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій. *Актуальні проблеми психології. Том 1. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Част. 6*, 275–284.
7. Карамушка, Л.М. (1995). Ділова гра. *Словник-довідник термінів з конфліктології (с. 66–65)*. Київ-Чернівці: Чернівецький держ. ун-т ім. Ю. Федьковича.
8. Карамушка, Л.М. (2012). Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів: сутність та основні форми реалізації. *Педагогічна і психологічна наука в Україні: зб. наук. праць; у 5 т. Т. 2: Психологія, вікова фізіологія та дефектологія*. Київ: Пед. думка.
9. Карамушка, Л.М. (2009). Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Част. 24*, 196–208.
10. Карамушка, Л.М. (Ред.). (2005). *Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти*. Київ: Фірма «ІНКІС».
11. Киселева, А. А. (2017). *Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу*. Харьков: Гуманитарный Центр.
12. Куриця, Д.І. (2012). Тренінг «Психологічні основи профілактики та подолання професійного стресу у персоналу держадміністрацій». *Актуальні проблеми психології Т. 1: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. Вип. 34*, 291–297.
13. Рентюк, Н.К. (1992). Педагогические, управленческие ситуации и деловые игры в учебном процессе. *Повышение квалификации педагогических кадров (с. 103–112)*. Київ: Освіта.

14. Третьяков, В.П. (2016). *Порождающие игры. Практическое руководство по применению*. Харьков: Гуманитарный центр.
15. Федорчук, В.М. (2005). *Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача»*: навч.-метод. посібник. Кам'янець-Подільський: Абетка.
16. Хинш, Р., & Виттманн, С. (2005). *Социальная компетенция. Практическое руководство по тренингу*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
17. Шапиро, Д. (1997). *Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов*: пер. с англ. Кишинэу: ARC.

Частина 2

ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Розділ 3. ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»

- 3.1. *Мета та завдання тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»*
- 3.2. *Загальний дизайн тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»*
- 3.3. *Зміст тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»*

3.1. Мета та завдання тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»

Мета тренінгу: підготовка персоналу освітніх організацій до управління змінами в організації.

Завдання тренінгу:

- 1. оволодіння персоналом освітніх організацій знаннями про управління змінами в організації;
- 2. оволодіння методами діагностики психологічних чинників, які впливають на управління змінами в освітніх організаціях;
- 3. оволодіння вміннями та навичками виконання конкретних управлінських завдань, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях.

3.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»

Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» здійснюється за таким *загальним планом:*

Тренінгова сесія 1. Особливості соціально-економічних змін та їх вплив на зміни в освітніх організаціях.

Тренінгова сесія 2. Сутність змін в освітніх організаціях.

Тренінгова сесія 3. Психологічні проблеми, що виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях.

Тренінгова сесія 4. Опір змінам в освітніх організаціях та психологічні умови його подолання.

Кожна із тренінгових сесій складалася із *трьох компонентів* (інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального), які виділені згідно з технологічним підходом до організації тренінгу (*табл. 3.1*)

Таблиця 3.1

Структура тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»

Тренінгові сесії	Компоненти тренінгових сесій	Навчальні години
<i>Загальний вступ до тренінгу</i>		2
<i>Тренінгова сесія 1. «Особливості соціально-економічних змін та їх вплив на зміни в освітніх організаціях»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних соціально-економічних змін у суспільстві та особливостей їх впливу на зміни в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей ставлення персоналу освітніх організацій до соціально-економічних змін та до їх впливу на зміни в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у персоналу освітніх організацій умінь та навичок аналізу основних соціально-економічних змін та визначення їх взаємозв'язку зі змінами в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Вплив пандемії COVID-19 на зміни в діяльності освітніх організацій»</i>	4

<i>Тренінгова сесія 2.</i> Сутність змін в освітніх організаціях	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних видів змін в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників, які впливають на ставлення персоналу освітніх організацій до змін»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у менеджерів та персоналу освітніх організацій умінь та навичок для забезпечення позитивної спрямованості змін в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Інноваційний потенціал педагогічних працівників моєї освітньої організації»</i>	4
<i>Тренінгова сесія 3.</i> Психологічні проблеми, що виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних психологічних проблем, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних характеристик менеджерів та персоналу освітніх організацій, які впливають на виникнення психологічних проблем в управлінні змінами в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у персоналу умінь та навичок для профілактики та подолання психологічних проблем, що виникають в процесі управління змінами в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Як мотивувати персонал освітніх організацій до ефективного використання дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19?»</i>	4

Тематична сесія 4. Опір змінам в освітніх організаціях та психологічні умови його подолання	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність опору змінам та причини його виникнення»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників, які впливають на опір змінам в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток умінь та навичок попередження виникнення опору персоналу змінам в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: Розробка пам'ятки «Як долати опір змінам у персоналу освітніх організацій?»</i>	4
<i>Загальна заключна частина тренінгу</i>		2
Загалом:		60

Обсяг тренінгу. Тривалість кожної із тренінгових сесій складає 14 академічних годин. Відповідно, загальний обсяг тренінгу включає: а) основну частину (56 год.); б) вступ до тренінгу (2 год.); в) завершення тренінгу (2 год.). Загалом обсяг тренінгу складає 60 год.

3.3. Зміст тренінгу «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях»

Загальний вступ до тренінгу:

- *криголам «Знайомство»:* «Мене звати... Я працюю... Найбільше в світі я люблю...»;
- *індивідуальна робота (заповнення робочих аркушів), з наступним груповим обговоренням:* «Мої очікування щодо тренінгу» (Даються відповіді на три запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Які знання я хочу отримати на тренінгу?»; «Якими практичними навичками я хочу оволодіти?»);
- *мультимедійна презентація:* «Що ми сьогодні будемо разом робити?» (визначення мети та завдань тренінгу та його загального формату);

- *групове обговорення*: «Як ми організуємо свою роботу?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо);
- *«мозковий штурм»*: «Визначення правил групової роботи» (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі) та ін.

3.3.1. Тренінгова сесія 1. «Особливості соціально-економічних змін та їх вплив на зміни в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії (мета, завдання, організація тренінгової сесії).

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних соціально-економічних змін у суспільстві та особливостей їх впливу на зміни в освітніх організаціях»:

- *криголам «Соціально-економічні зміни»*: «Протягом останнього року я відчув на собі вплив таких соціально-економічних змін...»;
- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Соціально-економічні зміни – це...»;
- *робота в малих групах*: «Позитивні та негативні наслідки соціально-економічних змін у суспільстві...»;
- *групова дискусія*: «Що є спільного та відмінного в соціально-економічних змінах, які відбуваються в західному та українському суспільствах?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні соціально-економічні зміни в сучасному суспільстві (явище глобалізації, зміни в інформаційних технологіях, демографічні зміни, гібридна війна, пандемія COVID-19 та ін.)» (для підготовки презентації можна використати наявні літературні джерела (Бондар, 2004; Гриневич, 2020; Карамушка, 2006; Карамушка, Шевченко, 2021; Хмель, 2007).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей ставлення персоналу освітніх організацій до соціально-економічних змін та до їх впливу на зміни в освітніх організаціях»:

- *психологічний практикум*: «Оцінка наявності соціально-економічних змін, які відбулися в українському суспільстві протягом останніх років» (за допомогою анкети, розробленої автором);
- *психологічний практикум*: «Оцінка спрямованості (позитивної, негативної, невизначеної) соціально-економічних змін» (за допомогою анкети, розробленої автором).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у персоналу освітніх організацій умінь та навичок аналізу основних соціально-економічних змін та визначення їх взаємозв'язку із змінами в освітніх організаціях»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в парах)*: «У чому виявляється вплив явища глобалізації на життєдіяльність Вашої освітньої організації? Як можна використати у Вашій освітній організації позитивні вияви глобалізації та попередити їх негативні прояви?»;
- *міжгрупова дискусія*: «Як Ви оцінюєте інтенсивний розвиток інформаційних технологій у суспільстві? Який вплив інформаційних технологій на організацію навчально-виховного процесу у Вашому навчальному закладі? Як попередити негативний вплив інформаційних технологій на розвиток дітей?»;
- *творчо-аналітичне завдання*: «Наведіть приклади демографічних змін, які вплинули на діяльність Вашого навчального закладу останніми роками».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового творчо-аналітичного завдання*;
- *підведення підсумків тренінгової сесії* (здійснення рефлексивного аналізу);
- *побажання учасників тренінгу один одному*: «Бажаємо Вам швидко адаптуватися до соціально-економічних змін, використовуючи такий спосіб...».

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання. «Вплив пандемії COVID-19 на зміни в діяльності освітніх організацій»:

«Разом з управлінською командою проаналізувати негативний та позитивний вплив пандемії COVID-19 на діяльність Вашої освітньої організації та обґрунтувати підходи до зниження негативного впливу».

3.3.2. Тренінгова сесія 2. «Сутність змін в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії.

- Мета, завдання, організація тренінгової сесії.
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?».
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового творчо-аналітичного завдання*: «Вплив пандемії COVID-19 на зміни в діяльності освітніх організацій».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних видів змін в освітніх організаціях»:

- *криголам*: «Протягом останнього року зі мною відбулися такі зміни...»;
- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Зміни – це...»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні види змін в освітніх організаціях» (для підготовки презентації можна використати розробки автора (Карамушка, Толков, 2013; Карамушка, Москальов, 2011; Калініна, Карамушка, Сорочан, & Шиян, 2001) та матеріали інших авторів (Даниленко, 2007; Ключко, 2021; Меньяло, 2016);
- *робота в малих групах* (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Зміни в моєму навчальному закладі...» (підготовка малюнків, що відображають сутність змін, та коментарів до них);
- *презентація результатів роботи малих груп* (рисуноків та опис змін);
- *«мозковий штурм»* (робота в парах): «Позитивні та негативні зміни в навчальних закладах» (класифікація позитивних та негативних змін) та ін.

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників, які впливають на ставлення персоналу освітніх організацій до змін в освітніх організаціях»:

- *психологічний практикум*: «Визначення типу ставлення до змін» (за допомогою тесту «Як Ви ставитесь до змін?») (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006);

- *психологічний практикум*: «Визначення ступеня довіри керівника до працівників» (за допомогою методики «Якість організаційної культури. Довіра» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006));
- *психологічний практикум*: «Визначення локус-контролю (інтернальності, екстернальності)» (за допомогою методики «Визначення локус-контролю» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006));

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у менеджерів та персоналу освітніх організацій умінь і навичок для забезпечення позитивної спрямованості змін в освітніх організаціях»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах)*: «Проаналізувати основні зміни, які відбулися в навчальному закладі за останні три роки, та визначити, до яких результатів у життєдіяльності навчального закладу вони привели (позитивних, негативних або невизначених)»;
- *міжгрупова дискусія*: «Інноваційні зміни в освітніх організаціях: чим вони відрізняються від «традиційних» змін?» (для підготовки до проведення дискусії можна використати відповідні літературні джерела);
- *творчо-аналітичне завдання (в парах)*: «Як досягнути інноваційних змін в освітніх організаціях?».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового діагностичного завдання*;
- *підведення підсумків тренінгової сесії* (здійснення рефлексивного аналізу);
- *побажання учасників тренінгу один одному*: «Бажаємо Вам таких позитивних (конструктивних) змін...».

Домашнє групове діагностичне завдання: «Інноваційний потенціал педагогічних працівників моєї освітньої організації»:

- «Разом із психологічною службою школи провести дослідження щодо інноваційного потенціалу педагогічних працівників школи (за допомогою методики «Визначення інноваційного потенціалу особистості» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006). Проаналізувати та представити його результати на засіданні педагогічної ради школи».

3.3.3. Тренінгова сесія 3. «Психологічні проблеми, що виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії.

- Мета, завдання, організація тренінгової сесії.
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?».
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового діагностичного завдання*: «Інноваційний потенціал педагогічних працівників моєї освітньої організації».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних психологічних проблем, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях»:

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «У процесі введення змін у школі можуть виникати такі психологічні проблеми...»;
- *робота в малих групах*: «Чим відрізняються психологічні проблеми в процесі введення змін у школі від соціально-економічних (юридичних) проблем?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Проблеми, які виникають у процесі введення змін в освітніх організаціях в різних сферах активності освітнього персоналу (мотиваційній, когнітивній, поведінковій, емоційній) (для підготовки презентації можна використати власні розробки автора (Карамушка, Москальов, 2011) з цієї проблеми та праці інших авторів (Гриневич, 2020; Івкін, 2008; Кроупли, Д.Х., & Кроупли, А. Дж., 2019).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних характеристик персоналу, які впливають на виникнення психологічних проблем в управлінні змінами в освітніх організаціях»:

- *психологічний практикум*: «Виявлення стійкості до стресу (за допомогою методики «Стійкість до стресу» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006));
- *психологічний практикум*: «Виявлення асертивності (впевненості в собі)» (за допомогою методики «Визначення асертивності» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006));

- *психологічний практикум*: «Виявлення особливостей мотивації до успіху, мотивації уникнення невдач та готовності до ризику» (за допомогою методик «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» та «Методика діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач» Т. Елерса, а також методики «Діагностика ступеня готовності до ризику» Шуберта) (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у персоналу умінь та навичок для профілактики та подолання психологічних проблем, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах)*: «Розробка стратегії психологічного забезпечення ефективного управління змінами в моїй організації (на прикладі введення конкретної зміни)» (виконується спільно адміністрацією школи та психологом);
- *презентація результатів творчого завдання та міжгрупова дискусія*: «Стратегія психологічного забезпечення ефективного управління змінами в організації».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання*;
- *підведення підсумків тренінгової сесії* (здійснення рефлексивного аналізу);
- *побажання учасників тренінгу один одному*: «Бажаю Вам не зустрічатися з такими психологічними проблемами у процесі введення змін...»

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Як мотивувати персонал освітніх організацій до ефективного використання дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19?»:

«Розробити алгоритм забезпечення мотивації діяльності персоналу освітніх організацій у період переходу на дистанційну форму навчання під час пандемії COVID-19».

3.3.4. Тренінгова сесія 4. «Опір персоналу освітніх організацій змінам та психологічні умови його подолання»

Вступ до тренінгової сесії.

- *Мета, завдання, організація тренінгової сесії.*
- *Актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?».*
- *Представлення та аналіз результатів домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання: «Як мотивувати персонал освітніх організацій до ефективного використання дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19?».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність опору змінам та причини його виникнення»:

- *«криголам»:* «Коли на мене тиснуть, я...»;
- *метод незавершених речень:* «Опір змінам – це...»;
- *метод незавершених речень (індивідуальна форма роботи):* «Опір змінам у моїй школі виникає тому, що...»;
- *робота в малих групах:* «Основні причини виникнення опору змінам в освітніх організаціях»;
- *робота в парах:* «Позитивні та негативні аспекти опору персоналу змінам»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Психологічна природа опору змінам» та ін. (для підготовки презентації доцільно використати розробки зарубіжних і вітчизняних авторів з означеної проблеми (Кроупли, Д.Х., & Кроупли, А. Дж., 2019; Можвіло, 2006; 2008).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників, які впливають на опір персоналу змінам в освітніх організаціях»:

- *психологічний практикум:* «Виявлення особливостей опору змінам персоналу освітніх організацій» за допомогою анкети «Опір змінам в організаціях», розробленої авторкою);
- *психологічний практикум:* «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» (за допомогою тесту «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» (Максименко, Карамушка, & Зайчикова, 2006).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток умінь та навичок попередження виникнення опору персоналу змінам в освітніх організаціях»:

- *ділова гра:* «Проведення засідання педради: «Введення інновації в школі» (вводяться ролі: «директор школи», група «вчителів-інноваторів», група «вчителів-консерваторів», група «байдужих» учителів, група «експертів» та ін. «Директор школи» проводить засідання педради щодо введення конкретної інновації в школі (вибір інновації пропонується учасниками тренінгу або тренером). «Вчителі-консерватори» чинять активний опір інноваційній зміні, «вчителі-інноватори» підтримують цю зміну, «байдужі» вчителі не беруть участі. П'ять учасників тренінгу, які грають роль «директора школи», по черзі виконують свою роль. Після цього здійснюється обговорення з різними групами вчителів за такими орієнтовними питаннями: «Як Ви відчували себе під час педагогічної наради?»; «Чому чинили опір змінам (або підтримували зміни)?»; «Якою Ви бачите взаємодію директора школи з Вами?» та ін. З «директорами шкіл» здійснюється обговорення таких питань: «Як Ви відчували себе під час педагогічної наради?»; «Чому Ви діяли саме так?»; «Як би Ви діяли тепер, з урахуванням досвіду?» та ін. Група «експертів» оцінює дії кожного із «директорів шкіл» (за розробленими критеріями), здійснює оцінку, визначає позитивні моменти в діях «директорів шкіл» та резерви; робить узагальнення щодо психологічних умов подолання опору змінам;
- *корекційна вправа:* «Коли і як доцільно чинити опір змінам?». Відпрацювання техніки «Ні» (як чинити опір «невиправданним» змінам).

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу);*
- *побажання учасника тренінгу членам групи: «Бажаю чинити опір таким змінам...».*

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: Розробка пам'ятки «Як долати опір змінам у персоналу освітніх організацій?»:

«На основі наявних літературних джерел розробити пам'ятку: «Як долати опір змінам у персоналу освітніх організацій?»».

Загальна заключна частина тренінгу:

- *анкетне опитування:* «Оцінка ефективності тренінгу»;
- *рефлексивний аналіз:* «Що дав мені тренінг?»; «Що нового про управління змінами в організації я дізнався?»; «Що б хотів далі застосовувати у своїй роботі?»; «Які завдання на тренінгу мені найбільше сподобались?» та ін.
- *фотопрезентація:* «Так пройшов наш тренінг ...».

Список використаних джерел

1. Бондар, Ю. (2004). Інформаційний простір національних держав у контексті проблем сучасної глобалізації. *Освіта і управління, Том, 7, 3–4, 75–79.*
2. Гриневич, Л.М. (2020). *Освіта після пандемії. Частина 2. Тренди майбутнього шкільної освіти.* НУШ. Режим доступу: <https://nus.org.ua/view/osvitarislya-pandemiyi-chastyna-2-trendy-majbutnogoshkilnoyi-osvity>
3. Даниленко, Л.І. (2007). *Менеджмент інновацій в освіті:* монографія. Київ: Шк. світ. 2007.
4. Івкін, В.М. (2008). Аналіз потреби персоналу освітніх організацій у формуванні психологічної компетентності для управління змінами. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част.20, 7–11.*
5. Калініна, Л., Карамушка, Л., Сорочан, Т., & Шиян, Р. (2001). *Освітній менеджмент в умовах змін:* Навч. посібник. Луганськ, СПД Резніков В.С.
6. Карамушка, Л. М., & Толков, О. С. (2013). *Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін:* монографія. Київ – Кам'янець-Подільський: Медобори-2006.
7. Карамушка, Л.М. (2006) Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част. 18, 3–10.*
8. Карамушка, Л.М., & Шевченко, А.М. (2021). Діяльність психологів освітніх організацій в умовах пандемії COVID-19. *Актуальні проблеми*

- психологічної протидії негативним інформаційним впливам на особистість в умовах сучасних викликів: Зб. матеріалів методологічного семінару НАПН України (м. Київ, 8 квітня 2021 року) (с. 88–95) Київ. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/726024/>*
9. Карамушка, Л.М., & Москальов, М.В. (2011). *Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія*. Київ-Львів: Сполом, 2011.
 10. Клочко, А.О. (2021). *Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: монографія*. Київ.
 11. Кроупли, Д.Х., & Кроупли, А. Дж. (2019). *Психологія інновацій в організації: пер. с англ.* Харків: «Гуманитарний центр».
 12. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред). (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. 2-е вид., перероб. та доповн.* Київ: Міленіум.
 13. Меньяло, В.І. (2016). Визначення сутності поняття «дослідницько-інноваційна діяльність» в контексті професійної підготовки висококваліфікованих фахівців. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія Педагогічні науки, 2, 77–82.*
 14. Можвіло, О.А. (2008). Класифікація психологічних причин опору інноваційним змінам персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част.21–22, 24–28.*
 15. Можвіло, О.А. (2006). Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част.18, 15–19.*
 16. Хмель Н.М. (2007). Аналіз основних підходів до розуміння сутності проблеми соціально-економічних змін. *Актуальні проблеми психології, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част.19, 37–40.*

Розділ 4. ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

- 4.1. *Мета та завдання тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»*
- 4.2. *Загальний дизайн тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»*
- 4.3. *Зміст тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»*

4.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

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

Завдання тренінгу:

- 1) засвоєння персоналом освітніх організацій знань про зміст, основні напрямки, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку;
- 2) оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики особливостей організаційного розвитку та психологічних чинників, які на нього впливають;
- 3) формування у персоналу освітніх організацій умінь та навичок психологічного забезпечення організаційного розвитку.

4.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

Тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» включає *вісім тренінгових сесій:*

Тренінгова сесія 1. «Зміст організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Тренінгова сесія 2. «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Тренінгова сесія 3. «Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Тренінгова сесія 4. «Клієнти освітніх організацій та їх роль в організаційному розвитку».

Тренінгова сесія 5. «Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Тренінгова сесія 6. «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій».

Тренінгова сесія 7. «Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Тренінгова сесія 8. «Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях».

Кожна тематична сесія складається зі інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання домашніх завдань (*табл. 4.1.*).

Таблиця 4.1

Структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

Тренінгові сесії	Компоненти тренінгових сесій	Навчальні години
<i>Загальний вступ до тренінгової програми</i>		2
<i>Тренінгова сесія 1.</i> «Зміст організаційного розвитку в освітніх організаціях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз сутності організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика рівня організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій умінь та навичок долати проблемність в організаційному розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Показники організаційного розвитку моєї освітньої організації»</i>	4

<i>Тренінгова сесія 2.</i> «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних напрямків організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика забезпечення творчого середовища як важливого напрямку організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Оптимізація основних напрямків організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Готовність педагогічних працівників моєї освітньої організації до введення інноваційних змін»</i>	4
<i>Тренінгова сесія 3.</i> «Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних ініціаторів організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Ініціатори організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій ініціативи стосовно ідей організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Агенти змін в моїй освітній організації»</i>	4

<i>Тренінгова сесія 4. «Клієнти освітніх організацій та їх роль в організаційному розвитку»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних клієнтів організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз потреб та інтересів клієнтів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Оволодіння керівниками освітніх організацій підходами до вивчення та врахування потреб клієнтів»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Діагностика потреб і клієнтів нашої освітньої організації»</i>	4
<i>Тренінгова сесія 5. «Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних труднощів організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних труднощів організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Подолання труднощів організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Позитивні та негативні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій в період пандемії COVID-19»</i>	4

<i>Тренінгова сесія 6.</i> «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних ресурсів організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних ресурсів організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій підходів щодо врахування психологічних ресурсів організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій в умовах реалізації концепції «Нова українська школа»</i>	4
<i>Тренінгова сесія 7.</i> «Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз психологічних чинників організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій умінь та навичок враховувати психологічні чинники організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання: «Якою є організаційна культура моєї освітньої організації та яка її роль у забезпеченні організаційного розвитку?»</i>	4

Тренінгова сесія 8. «Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз психологічних умов організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика умов організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій здатності враховувати та реалізовувати психологічні умови організаційного розвитку»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: Підготовка есе на тему: «Мій стиль управління як чинник організаційного розвитку освітньої організації»</i>	4
Загальна заключна частина тренінгу		
Загалом:		116

Кожний із компонентів тренінгу реалізується за допомогою організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік, особливості проведення яких також детально представлено у першій частині навчального посібника.

Обсяг тренінгової програми. Загальний обсяг тренінгу складається із 116 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг восьми тренінгових сесій складає 112 академічних годин. До того ж, до обсягу тренінгу ще додаються 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгу. Тобто загальний обсяг тренінгу складає 116 годин.

4.3. Зміст тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

Загальний вступ до тренінгової програми:

- *криголам* «Розвиток у моєму житті»: «Протягом останнього півроку в моєму житті мали місце такі вияви розвитку...»;
- *вивчення очікувань* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням): «Мої очікування щодо тренінгу» (учасники дають відповіді на такі запитання: «Чому я беру участь у цьому занятті?»; «Що нового я хочу дізнатись та навчитись робити?»);
- *мультимедійна презентація*: «Визначення мети та завдань тренінгу»;
- *групове обговорення*: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо);
- *«мозковий штурм» (груповий варіант)*: «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)».

4.3.1. Тренінгова сесія 1. «Зміст організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії (мета, завдання, організація тренінгової сесії).

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз сутності організаційного розвитку»:

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Розвиток – це...»;
- *робота в малих групах*: «Які види розвитку в життєдіяльності людини можна виділити?»;
- *групова дискусія*: «Що спільного та відмінного є в розвитку особистості та в розвитку організації (організаційному розвитку)?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні показники та рівні організаційного розвитку» (для підготовки

презентації використовуються наявні літературні джерела (Власов, 2015; Джуэлл, 2001; Карамушка, 2009; Карамушка, 2013).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика рівня організаційного розвитку освітніх організацій»:

- *психологічний практикум: «Діагностика рівня організаційного розвитку» (за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки) (Карамушка, 2009).*

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій умінь та навичок долати проблемність в організаційному розвитку»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах): «Опишіть вияви проблемного (кризового) рівня організаційного розвитку у Ваших освітніх організаціях. Проаналізуйте причини виникнення проблемності (кризи) в організаційному розвитку. Визначте, як досягнути конструктивного рівня організаційного розвитку освітніх організацій».*

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового діагностичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове діагностичне завдання: «Показники організаційного розвитку моєї освітньої організації».

«За допомогою працівників шкільної психологічної служби проведіть серед педагогічних працівників Вашої школи дослідження, спрямоване на визначення показників організаційного розвитку Вашої освітньої організації. Для цього використайте опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки) (Карамушка, 2009). На основі результатів опитування визначте рівень розвитку Вашої освітньої організації та обґрунтуйте шляхи його оптимізації».

4.3.2. Тренінгова сесія 2. «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового діагностичного завдання: «Показники організаційного розвитку моєї освітньої організації».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних напрямків організаційного розвитку в освітніх організаціях»:

- *метод незавершених речень: «У моїй організації я зустрічаюся з такими напрямками організаційного розвитку...»;*
- *групова дискусія: «Чи всі напрямки організаційного розвитку є інноваційними?»;*
- *робота в групах: «Напрямки організаційного розвитку освітніх організацій: чим вони відрізняються в школах традиційного та інноваційного типів?»;*
- *мультимедійна презентація (міні-лекція): «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях: досягнення та обмеження» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Бондарчук, 2008; Карамушка, 2011; Клочко, 2021).*

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика забезпечення творчого середовища як важливого напрямку організаційного розвитку освітніх організацій»:

- *психологічний практикум: «Діагностика творчого середовища освітньої організації» (за допомогою опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?», частина С) (Карамушка, 2013).*

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Оптимізація основних напрямків організаційного розвитку»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в групах): «Складіть перелік напрямків організаційного розвитку, які є бажаними, але на цей момент у силу різних причин не реалізуються у Вашій освітній організації. Знайдіть серед учасників тренін-*

гу тих осіб, які б могли поділитись з Вами досвідом впровадження таких напрямків організаційного розвитку. Обговоріть з ними можливість співпраці щодо реалізації цих напрямків організаційного розвитку».

Завершення тренінгової сесії:

- визначення домашнього групового діагностичного завдання;
- підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).

Домашнє групове діагностичне завдання: «Готовність педагогічних працівників моєї освітньої організації до введення інноваційних змін».

Завдання: «За допомогою методики «Як Ви ставитесь до змін?» (Максименко, Карамушка, Зайчикова, 2006) проведіть дослідження, спрямоване на аналіз типів ставлення до змін педагогічних працівників Вашої освітньої організації. Визначте типи педагогічних працівників за їх ставленням до змін та спрогнозуйте можливість впровадження у Вашій освітній організації інноваційних змін. Розробіть алгоритм упровадження інноваційних змін (на прикладі конкретної зміни)».

4.3.3. Тренінгова сесія 3. «Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії:

- мета, завдання, організація тренінгової сесії;
- актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);
- представлення та аналіз результатів виконання домашнього діагностичного завдання: «Готовність педагогічних працівників моєї освітньої організації до введення інноваційних змін».

Інформаційно-сисловий компонент тренінгу: «Аналіз основних ініціаторів організаційного розвитку»:

- метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Ініціаторами організаційного розвитку в моїй освітній організації є...»;

- *групова дискусія*: «Чому ідеї організаційного розвитку не завжди знаходять підтримку в освітній організації?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях (на прикладі реалізації концепції «Нова українська школа»)» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Бібік, 2017)).

Діагностичний компонент тренінгу: «Ініціатори організаційного розвитку»:

- *психологічний практикум*: «Визначення ініціаторів організаційного розвитку в моїй організації» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2009)).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій ініціативи стосовно ідей організаційного розвитку»:

- *ділова гра*: Проведення ділової гри «Як досягнути консенсусу між ініціаторами організаційного розвитку?» (моделюється ситуація: «Введення в школі нового профілю навчання (конфлікт у процесі обговорення цієї проблеми)». Визначаються основні ролі: «керівник школи»; «завідувачі кафедр»; «керівники творчих груп учителів»; «учителі»; «шкільний психолог»; «представники районного відділу освіти»; «спонсори» та ін. та аналізуються особливості стратегії взаємодії між ініціаторами організаційного розвитку, їх досягнення та обмеження тощо.

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового діагностичного завдання*;
- *підведення підсумків тренінгової сесії* (здійснення рефлексивного аналізу).

Домашнє групове діагностичне завдання: «Агенти змін в моїй освітній організації»:

«Разом з Вашою управлінською командою складіть список потенційних «агентів змін», які можуть ініціювати інноваційні зміни у Вашій освітній організації та сприяти їх впровадженню. Організуйте різні форми роботи з «агентами змін» та визначте їх основні функції».

4.3.4. Тренінгова сесія 4. «Клієнти освітніх організацій та їх роль в організаційному розвитку»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього діагностичного завдання: «Агенти змін в моїй освітній організації».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних клієнтів організаційного розвитку освітніх організацій»:

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Клієнти освітніх організацій: хто вони?...»;*
- *групова дискусія: «Чи потрібно враховувати потреби та інтереси клієнтів освітніх організацій? Чи завжди ми це робимо?»;*
- *мультимедійна презентація (міні-лекція): «Основні потреби клієнтів освітніх організацій та психологічні методи їх вивчення» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Гончаренко, 2012; 2016).*

Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз потреб та інтересів клієнтів освітніх організацій»:

- *психологічний практикум: «Аналіз основних потреб клієнтів освітніх закладів» (здійснюється за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2009).*

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Оволодіння керівниками освітніх організацій підходів до вивчення та врахування потреб клієнтів»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в парах): «Складіть перелік основних потреб клієнтів Вашої освітньої організації. Визначте ті потреби, які, на Ваш погляд, задовольняються недостатньо. Розробіть систему заходів для задоволення цих потреб».*

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового діагностичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове діагностичне завдання: «Діагностика потреб і інтересів клієнтів нашої освітньої організації».

Завдання: «Разом зі шкільним психологом розробіть анкету для вивчення потреб та інтересів однієї із груп клієнтів Вашої освітньої організації (учнів початкової, середньої та старшої школи, їх батьків тощо). Створіть ініціативну групу та організуйте проведення опитування цієї групи. Проаналізуйте основні результати дослідження та представте їх у вигляді презентації».

4.3.5. Тренінгова сесія 5. «Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього діагностичного завдання: «Діагностика потреб і інтересів клієнтів нашої освітньої організації».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних труднощів організаційного розвитку в освітніх організаціях»:

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «У моїй організації я зустрічаюся з такими труднощами організаційного розвитку...»;*
- *групова дискусія: «Чи завжди труднощі організаційного розвитку є лише економічними?»;*
- *мультимедійна презентація (міні-лекція): «Основні труднощі організаційного розвитку» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Карамушка, 2013, Фраймут, 2005).*

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних труднощів організаційного розвитку освітніх організацій»:

- *психологічний практикум: «Аналіз основних труднощів організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2009).*

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Подолання труднощів організаційного розвитку»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах):* «Як можна подолати байдуже ставлення керівників та працівників освітніх організацій до проблеми організаційного розвитку? Яка роль управлінської команди та психологічної служби школи у вирішенні цього питання? Наведіть приклади із Вашого досвіду управлінської діяльності вирішення цих ситуацій».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Позитивні та негативні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій в період пандемії COVID-19»:

«Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти організаційного розвитку своєї освітньої організації в період пандемії COVID-19». Обговоріть результати аналізу зі своєю управлінською командою».

4.3.6. Тренінгова сесія 6. «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього групового аналітичного завдання: «Позитивні та негативні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій в період пандемії COVID-19».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних ресурсів організаційного розвитку»:

- *аналітичне завдання (робота в парах:)* «Що таке ресурс організаційного розвитку?»;
- *групова дискусія:* «Які основні ресурси організаційного розвитку використовуються у Ваших освітніх організаціях? Дефі-

цит яких ресурсів спостерігається? Яка роль психологічних ресурсів?»;

- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Основні ресурси організаційного розвитку освітніх організацій» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Карамушка, 2013).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних ресурсів організаційного розвитку»:

- *психологічний практикум:* «Аналіз основних ресурсів організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2009).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток в освітнього персоналу підходів щодо врахування психологічних ресурсів організаційного розвитку»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах):* «Наведіть приклад реальної ситуації організаційного розвитку у Ваших освітніх організаціях та проаналізуйте основні ресурси організаційного розвитку (матеріальні, інформаційні, технологічні, психологічні та ін.). Визначте місце серед них психологічних ресурсів».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу);*

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій в рамках реалізації концепції «Нова українська школа»:

«Разом зі своєю управлінською командою та класними керівниками проведіть «мозковий» штурм щодо визначення ресурсів організаційного розвитку, які закладені в концепції «Нова українська школа». Опишіть процедуру проведення «мозкового штурму», здійсніть аналіз та узагальнення його результатів. Визначте можливість їх використання для діяльності освітньої організації».

4.3.7. Тренінгова сесія 7. «Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового аналітичного завдання: «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій в рамках реалізації концепції «Нова українська школа».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз психологічних чинників організаційного розвитку»:

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Організаційний розвиток моєї освітньої організації залежить від...»;*
- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Які чинники впливають на розвиток освітніх організацій? Яку роль відіграють психологічні чинники?»;*
- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Хто є більш успішним щодо участі в організаційному розвитку: молодші чи старші працівники освітніх організацій?»;*
- *мультимедійна презентація (міні-лекція): «Чинники організаційного розвитку (чинники макро-, мезо- та мікрорівня)» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела (Джейблін, & Патнэм, 2021; Карамушка, 2013; Ключко, 2021; Терещенко, 2010).*

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних чинників організаційного розвитку»:

- *психологічний практикум: «Діагностика особливостей організаційної культури освітньої організації» (за допомогою опитувальника «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) (Карамушка, Сняданко, 2010);*
- *психологічний практикум: «Діагностика творчого потенціалу керівників освітніх організацій» (за допомогою опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?», частини А, Б) (Карамушка, 2013).*

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій умінь та навичок враховувати психологічні чинники організаційного розвитку»:

- *аналіз ситуацій (робота в парах, з наступним груповим обговоренням): «Наведіть приклади реальних «проблемних» ситуацій у ході організаційного розвитку, з якими Ви зустрічалися у своїй управлінській діяльності. Проаналізуйте, врахування яких психологічних чинників допомогло Вам вирішити ці ситуації. Яких результатів Ви досягнули? Чи хотіли б Ви щось змінити у Ваших підходах сьогодні?».*

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового діагностичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове діагностичне завдання: «Якою є організаційна культура моєї освітньої організації та якою є її роль у забезпеченні організаційного розвитку?»:

«За допомогою методики опитувальника «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) (Карамушка, Сняданко, 2010) визначте тип переважаючої організаційної культури у Вашій освітній організації. Проаналізуйте «реальну» та «бажану» організаційну культуру та їх роль в організаційному розвитку Вашої освітньої організації».

4.3.8. Тренінгова сесія 8. «Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії);*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього творчого завдання: «Якою є організаційна культура моєї освітньої організації та якою є її роль у забезпеченні організаційного розвитку?».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз психологічних умов організаційного розвитку в освітніх організаціях»:

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Умовами організаційного розвитку моєї освітньої організації є ...»;
- *групова дискусія*: «Як можна систематизувати наведені учасниками тренінгу умови? Які з них можна віднести до психологічних умов?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Умови організаційного розвитку: інформаційно-самоосвітні; професійної взаємодії та ділового спілкування; вияву підприємницької активності та ін.) (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела» (Креденцер, 2019; Федосова, 2009; Эбнер, Франк, Корунка, & Люгер, 2010).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика умов організаційного розвитку в освітніх організаціях»:

- *психологічний практикум*: «Аналіз основних умов організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2009).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій здатності враховувати та реалізовувати психологічні умови організаційного розвитку»:

- *аналіз ситуацій*: «Наведіть приклад однієї ситуації, в якій Ви були «успішними» в процесі реалізації ідей організаційного розвитку, та приклад іншої ситуації, в якій Ви були «неуспішними» під час впровадження ідей організаційного розвитку. Зробіть висновки щодо психологічних умов забезпечення «успішності» та «неуспішності» вирішення таких ситуацій».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання*;
- *підведення підсумків тренінгової сесії* (здійснення рефлексивного аналізу).

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: Підготовка есе на тему «Мій стиль управління як чинник організаційного розвитку освітньої організації»:

«Проаналізуйте досягнення та обмеження Вашого стилю управління та визначте його вплив на організаційний розвиток Вашої освітньої організації».

Загальна заключна частина тренінгу:

- *рефлексивний аналіз*: «Якою мірою тренінг задовольнив мої очікування?»; «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобались (або не сподобались)»? «Що нового я відкрив у своїй організації та у своїй управлінській діяльності, пройшовши такий тренінг?»;
- *побажання учасниками тренінгу один одному щодо виявів організаційного розвитку в майбутньому*: «Я бажаю, щоб твоя освітня організація в майбутньому ...».

Список використаних джерел

1. Бібік, Н.М. (Ред) (2017). *Нова українська школа: порадник для вчителя*. Київ: ВД «Плеяди». Режим доступу: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
2. Бондарчук, О. І. (2008). *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*: монографія. Київ: Наук. світ.
3. Власов, П. К. (2015). *Психология организаций: проектирование на этапе замысла*: монографія. Харьков: Гуманитарный центр.
4. Гончаренко, Я. В. (2012). Зміст та структура системи управління відносинами з клієнтами в комерційній організації. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, випуск 36*, 209–212.
5. Гончаренко, Я. В. (2016). Методики для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2–3(5–6), 30–36.
6. Джейблін, Ф., & Патнэм, Л. (Ред.) (2021). *Организационная культура, власть и политика, контекст и дискурс-анализ*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
7. Карамушка, Л.М. (2009). Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част. 24*, 196–208.
8. Карамушка, Л.М. (2011). Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного

- та інноваційного типів. *Актуальні проблеми психології: Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 30*, 161–168.
9. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2013). *Психологічні засади організаційного розвитку*: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД.
 10. Карамушка, Л.М., Сняданко, І.І. (2010). *Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств)*. Київ-Львів: Край.
 11. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред.). (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти*: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: Міленіум.
 12. Клочко, А.О. (2021). *Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій*: монографія. Біла Церква: ФОП Марченко Б. В.
 13. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Київ: Логос.
 14. Терещенко, К.В. (2010). Етнопсихологічні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Част. 25*, 33–42.
 15. Федосова, Г.Л. (2009). Психологічні умови забезпечення організаційного розвитку освітньої організації за допомогою впровадження інноваційних форм ділового спілкування. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, частина 23*, 32–40.
 16. Фраймут, И. (Ред.). (2005). *Страх в работе менеджеров. Психология и инновационный менеджмент*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
 17. Эбнер, М., Франк, Г., Корунка, К., & Люгер, М. (2010). *Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.

Частина 3

ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

Розділ 5. ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦІЛОМУ»

- 5.1. *Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»*
- 5.2. *Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»*
- 5.3. *Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»*

5.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

Мета тренінгу: підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів і визначення сутності та видів соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому).

Завдання тренінгу:

1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості та її основні вияви на рівні різних соціальних суб'єктів та визначення змісту соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому);

2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів та в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому) та організаційно-психологічних чинників, які обумовлюють її виникнення;

3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів та в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому).

5.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

Тренінг «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» складається із 3 тренінгових сесій:

Тренінгова сесія 1. «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів».

Тренінгова сесія 2. «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівнях».

Тренінгова сесія 3. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».

Водночас кожна із тренінгових сесій включає три основні компоненти (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний) (табл. 5.1). А кожний із компонентів реалізується за допомогою організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік.

Таблиця 5.1

Загальна структура тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

Тренінгові сесії	Компоненти тренінгових сесій	Навчальні години
<i>Загальний вступ до тренінгу</i>		2
<i>Тренінгова сесія 1.</i> «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Сутність соціальної напруженості як міждисциплінарного феномену та її вияви у різних соціальних суб'єктів»	2

	<i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Аналіз основних причин виникнення соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:</i> «Як можна впливати на вияви соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання:</i> «Допомога психологів у профілактиці та зниженні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»	4
<i>Тренінгова сесія 2.</i> «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівнях»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Соціальна напруженість в освітніх організаціях: у чому вона проявляється?»	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Аналіз основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:</i> «Які організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання:</i> «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях?»	4
<i>Тренінгова сесія 3.</i> «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому та її основні види»	2

	<i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:</i> «Як можна сприяти профілактиці та подоланню основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання:</i> «Ситуації соціальної напруженості в моїй освітній організації: які вони, як можна здійснювати профілактику їхнього виникнення, і як їх можна долати?»	4
Загальна заключна частина тренінгу		2
Загалом:		46

Обсяг тренінгової програми. Загальний обсяг тренінгу складається із 46 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг трьох тренінгових сесій складає 42 академічні години. До того ж, до обсягу тренінгу ще додаються 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгу.

5.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

Загальний вступ до тренінгу:

- *криголам*: «Знайомство»: «Мене звати... Я працюю... Протягом останнього місяця я зустрівся з такими виявами соціальної напруженості в моїй освітній організації ...»;
- *вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням). Учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?»;
- *«мозковий штурм» (груповий варіант)*: «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)»;
- *мультимедійна презентація*: «Яким буде наш тренінг? (визначення мети та завдань тренінгу)»;
- *групове обговорення*: «Як ми будемо працювати сьогодні?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо).

5.3.1. Тренінгова сесія 1. «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії.*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність соціальної напруженості як міждисциплінарного феномену та її вияви у різних соціальних суб'єктів»:

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в українському суспільстві сьогодні проявляється в ...»;
- *робота в малих групах*: «Особливості вияву соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів» (завдання здійснюється з урахуванням результатів виконання учасниками тренін-

гу індивідуального завдання, а також заданого керівником тренінгу «вектору» аналізу основних соціальних суб'єктів). Кожна група обирає для аналізу один із соціальних суб'єктів (суспільство, регіон, територіальну громаду, освітній округ, організацію, особистість тощо) і характеризує особливості вияву соціальної напруженості у певного суб'єкта);

- *міжгрупове обговорення*: «Сутність та основні вияви соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів» (усі робочі групи по черзі представляють результати своєї роботи, характеризуючи особливості вияву соціальної напруженості на рівні суспільства, окремих регіонів, організації та особистості);
- *міні-лекція*: «Соціальна напруженість у різних соціальних суб'єктів: міждисплінарний підхід до аналізу» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела (Андренко, & Мордовцев, 2015; Андрющенко, & Євдокимова, 2008; Белай, 2012, 2013; Вакуленко, Чернявська, & Яковенко, 2009; Васютинський, 1997; Головенько, 2007; Креденцер, Лагодзінська, & Ковальчук, 2016; Семикіна, 2012; Слюсаревський, 2002, Сокур, 2000) та розробки авторки посібника (Карамушка, 2017а, 2018). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність соціальної напруженості та особливості її вивчення різними науками (соціологією, політологією, економікою, психологією тощо), наслідки соціальної напруженості та ін.

Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз основних причин виникнення соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»:

- *робота в групах: аналітичне завдання 1*: «Діагностика причин виникнення соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів» (для виконання завдання створюються 3–4 робочі групи, кожна із яких обирає конкретний соціальний суб'єкт, який вона аналізує). *Завдання*: «На основі аналізу інтернет-ресурсів (доступ до яких забезпечується за допомогою телефонів чи комп'ютерів) проаналізуйте основні причини виникнення соціальної напруженості в українському суспільстві сьогодні на рівні різних соціальних суб'єктів (на рівні суспільства в цілому, окремих регіонів, організацій та особистості). Наприклад, на рівні суспільства в цілому це

можуть бути політичні, економічні, соціальні, етнічні, екологічні причини тощо. Визначте найбільш виражені причини. Обговоріть отримані результати з учасниками з інших груп. Зробіть відповідні узагальнення);

- *аналітичне завдання 2*: «Діагностика показників соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів» (для виконання завдання створюються 3–4 робочі групи, кожна із яких обирає конкретний соціальний суб'єкт, який вона «аналізує»). *Завдання*: «Опишіть на прикладі 3–4 ситуацій об'єктивні та суб'єктивні показники соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів (наприклад, зростання цін, безробіття, незадоволення населення існуючою ситуацією, виникнення тривожності, агресії в умовах пандемії COVID-19, зростання загрози війни тощо). Проаналізуйте, яку роль відіграє кожна із груп показників. Зробіть відповідні висновки.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна впливати на вияви соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів?»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в парах)*: «Соціально-економічні та соціально-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів». *Завдання*: «Із наведених під час виконання діагностичного завдання причин виникнення соціальної напруженості, наприклад, на рівні суспільства, регіону тощо, виберіть одну групу причин (за бажанням) та визначте соціально-економічні та соціально-психологічні умови їх профілактики й подолання. Подумайте також над тим, чи може соціальна напруженість відігравати і позитивну роль у життєдіяльності суспільства».

Завершення тренінгової сесії:

- підведення підсумків тренінгової сесії;
- визначення домашнього групового творчо-аналітичного завдання.

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Допомога психологів у профілактиці та зниженні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»:

«Разом з психологічною службою школи на прикладі 3–4 ситуацій соціальної напруженості опишіть Ваше бачення того, як психологи

можуть сприяти профілактиці та зниженню соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів (вплинути на емоційний стан, поведінку людей тощо). Визначте напрямки, методи та форми роботи психологів. При цьому можна звернутись до найбільш актуальних напрямків роботи психологів сьогодні з проблеми соціальної напруженості, таких, наприклад, як психологічна допомога учасникам АТО/ОСС та їхнім сім'ям, робота з внутрішньо переміщеними особами та ін. Використайте для цього матеріали соціальних мереж, радіо, телебачення та відповідні науково-методичні розробки з цієї проблеми (Кісарчук, 2015; Бочкор, Дуровська, & Залеська, 2014; Бочкор, 2015), а також досвід роботи психологів у Вашій освітній організації».

5.3.2. Тренінгова сесія 2. «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівнях»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?»;*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового творчо-аналітичного завдання: «Допомога психологів у профілактиці та подоланні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях: у чому вона проявляється?»:

- *метод незавершених речень (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях – це...»;*
- *робота в малих групах: «Аналіз змісту та основних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях» (завдання реалізується на основі результатів виконання учасниками тренінгу індивідуального завдання, їхнього аналізу, узагальнення, доповнення тощо);*
- *міжгрупове обговорення: «Сутність та основні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях» (кожна група по*

черзі представляє результати своєї роботи, інші групи виступають у ролі «опонентів», тобто ставлять репродуктивні та проблемні запитання. Тренер організовує обговорення цієї проблеми, зокрема, в процесі обговорення акцентує увагу на тому, щоб кожна група виділяла те, що вона «вносить нового» у висвітлення обговорюваної проблеми);

- *міні-лекція*: «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях» (для підготовки міні-лекції використовуються розробки автора з проблеми (Карамушка, 2017а; Карамушка, 2018) та інші літературні джерела (Креденцер, 2017; Максименко, Карамушка, Зайчикова, 2006; Терещенко, 2017).

Після висвітлення основних матеріалів лекції також проводиться порівняльний аналіз того, як аудиторія «бачила» проблему, яка аналізується, до міні-лекції і що «внесено» в її розуміння після міні-лекції, визначаються основні результати порівняльного аналізу. У результаті такого обговорення з'являється базове розуміння соціальної напруженості в освітніх організаціях та виокремлюються основні її види: а) на мезорівні (на рівні організації в цілому та на рівні взаємодії персоналу й організації); б) на мікрорівні (на рівні особистості) (Карамушка, 2017а).

Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях»:

- *робота в парах (з подальшим міжгруповим обговоренням): творче діагностичне завдання*: «Діагностика основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях».

Для виконання завдання створюються пари учасників, які формуються із представників різних освітніх організацій або підрозділів (у випадку, коли тренінг проводиться на базі однієї освітньої організації). Кожна пара виконує таке завдання: «На основі власного досвіду згадайте та наведіть конкретні приклади ситуацій соціальної напруженості, які виникали у Вашій освітній організації на мезо- та мікрорівнях протягом останніх 3–4 місяців. Опишіть те, які показники притаманні таким ситуаціям. Систематизуйте виділені показники та зазначте, з якою метою їх варто враховувати освітньому

персоналу. Представте результати Вашої роботи Вашим колегам із сусідньої пари, обговоріть отримані результати (що у них спільного, а що відмінного), зробіть певні висновки щодо основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях».

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Які організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях?»:

- *ділова гра:* «Із ситуацій соціальної напруженості в освітніх організаціях, які обговорювали раніше, учасники вибирають одну, яка, на їхній погляд, є найбільш значущою, і моделюють її під час проведення ділової гри. Чотири учасники тренінгу (за бажанням або за призначенням тренера) виступають у ролі «керівника освітньої організації», який має у процесі активної взаємодії з педагогічним колективом, що чинить опір керівнику, розв'язати цю ситуацію соціальної напруженості».

Після програвання ситуації всіма «керівниками» учасники тренінгу обговорюють позитивні та негативні засоби, які використовувалися кожним «керівником», враховують думку самих «керівників» (про доцільність та результативність їхніх управлінських дій), роблять висновки про найбільш адекватні організаційно-психологічні умови для подолання ситуації соціальної напруженості в освітній організації. Наприклад, це може бути «залучення персоналу до обговорення проблеми», «реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками ситуації напруженості», «розробка і реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми» тощо) (Карамушка, 2017а).

Завершення тренінгової сесії:

- *підведення підсумків тренінгової сесії;*
- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання.*

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях?»:

«Наведіть по 2–3 приклади ситуацій соціальної напруженості в освітній організації. Виділіть організаційно-психологічні умови, які доцільно використати для профілактики та подолання таких ситуацій (для кожної ситуації окремо). Зробіть відповідні висновки».

5.3.3. Тренінгова сесія 3. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання: «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівнях?».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому та її основні види»:

- *метод незавершених речень (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні організації в цілому – це ...»;*
- *робота в малих групах: «Аналіз основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації» (тренер називає основні критерії для аналізу видів соціальної напруженості, такі як «інтенсивність», «масштабність», «локалізація», «включеність різних суб'єктів» (Карамушка, 2018). Далі створюються чотири робочі групи, кожна із яких аналізує основні види соціальної напруженості за певним критерієм. Учасники тренінгу можуть також запропонувати додаткові критерії для аналізу основних видів соціальної напруженості, у такому випадку створюється не чотири, а більше робочих груп. Результати роботи оформляються у вигляді схем, рисунків, таблиць тощо);*
- *міжгрупове обговорення: «Особливості основних видів соціальної напруженості на рівні організації». Кожна робоча група послідовно представляє результати своєї роботи, розкриваючи зміст видів соціальної напруженості, які виділені за певним критерієм, наводить конкретні приклади з їхніх організацій. Наприклад, одна із груп, яка аналізувала соціальну напруженість за критерієм «включеність різних суб'єктів», характери-*

зує ті види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії окремих працівників, підрозділів, окремих керівників, управлінських команд, клієнтів, партнерів, конкурентів, організацій в цілому тощо. Друга група, яка «працювала» з критерієм «масштабність», називає та характеризує такі види соціальної напруженості як «часткова», «загальна» та ін. Решта груп беруть активну участь у обговоренні змісту видів соціальної напруженості, які виділені за тим чи іншим критерієм (ставлять запитання, наводять коментарі тощо);

- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Типологія основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні бібліографічні ресурси (Андрющенко, & Євдокимова, 2008; Вакуленко, Чернявська, & Яковенко, 2007) та власні розробки автора (Карамушка, 2017а; Карамушка, 2018). Також робиться висновок про те, що центральним при аналізі соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому є аналіз організації як соціальної структури, її взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем тощо.

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»:

- *психологічний практикум*: «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».

Психологічний практикум проводиться за допомогою анкети «Соціальна напруженість в організації» Л. М. Карамушки (Карамушка, 2017b), яка дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати вираженість різних видів напруженості у своїх освітніх організаціях (на рівні організації в цілому), що належать до чотирьох груп, які виділені за такими критеріями: а) «інтенсивність» («фонова», «низька», «середня», «висока», «конфлікт»); б) «масштабність» («часткова», «загальна»); в) «локалізація» («внутрішньоорганізаційна», «зовнішньоорганізаційна», «комбінована»); г) «включеність різних суб'єктів» (напруженість, яка стосується окремих працівників, підрозділів, окремих керівників, управлінських команд, клієнтів, партнерів, конкурентів, організації в цілому). Після індивідуального заповне-

ння анкети учасники працюють в парах та обговорюють, які види соціальної напруженості в їхніх організаціях виражені найбільше, які найменше, а також порівнюють отримані дані у двох чи більше організаціях. За бажанням, пари можуть представляти результати аналізу своїх освітніх організацій перед всією аудиторією. У цілому, в результаті психологічного практикуму визначається «реальний» стан вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях, представники яких беруть участь у тренінгу.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна сприяти профілактиці та подоланню основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому?»:

- *аналіз ситуацій:* аналіз ситуацій соціальної напруженості на рівні організації в цілому: «Як подолати напруженість в освітній організації?».

З урахуванням результатів, отриманих під час проведення психологічного практикуму та власного досвіду роботи в організації, учасниками тренінгу відбираються та аналізуються конкретні ситуації соціальної напруженості в організації, які належать до чотирьох основних груп, та аналізуються організаційно-психологічні умови їхнього подолання. Наприклад, це може бути ситуація соціальної напруженості в освітній організації, «коли у процесі спільної підготовки науково-практичної конференції один із партнерів, організаторів конференції, не виконав своїх зобов'язань, в результаті чого виникла загроза того, що програма та збірник конференції не будуть надруковані. У результаті цього виникла виражена ситуація соціальної напруженості між партнерами-організаторами конференції». Ця ситуація належить до групи ситуацій соціальної напруженості, яка виділена за критерієм «включеність різних суб'єктів». Або, скажімо, це може бути «ситуація соціальної напруженості, яка виникла в освітній організації у зв'язку з необхідністю скорочення освітнього персоналу (5 осіб)». У результаті склалася ситуація «загальної» соціальної напруженості в освітній організації, яка належить до групи ситуацій напруженості, що виділені за критерієм «масштабність».

Учасники тренінгу поділяються на групи за власним бажанням або за іншими критеріями, кожна група обирає «свою» ситуацію, але

обов'язковою умовою є те, щоб створені групи «покрили» всі чотири основні типи ситуацій. Далі кожна група визначає організаційно-психологічні умови вирішення «своїх» ситуацій та представляє їх на розсуд іншим групам. У процесі аналізу різних типів ситуацій напруженості та міжгрупової дискусії виробляється загальний алгоритм подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому.

Завершення тренінгової сесії:

- *підведення підсумків тренінгової сесії;*
- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання.*

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Ситуації соціальної напруженості в моїй освітній організації: які вони, як можна здійснювати профілактику їх виникнення, і як їх можна долати?»:

«Наведіть два приклади соціальної напруженості у Вашій освітній організації на рівні організації в цілому. Один приклад має мати знак «+» (ситуація була вирішена позитивно), інший приклад – має мати знак «-» (ситуація була вирішена негативно). Проаналізуйте організаційно-психологічні умови, методи та форми освітнього персоналу, які привели до позитивного та негативного результату».

Загальна заключна частина тренінгу:

Загальна заключна частина тренінгової програми включає такі складові:

- *анкетне опитування: «Оцінка тренінгової програми»;*
- *рефлексивний аналіз: «Мої думки про тренінгову програму»: «Якою мірою тренінгова програма задовольнила Ваші очікування?»; «Що найбільше сподобалось (не сподобалось) Вам у тренінговій програмі?»; «Що Ви плануєте використовувати у своїй діяльності надалі?»;*
- *проекція на майбутнє: «Чи порадили б Ви пройти таку тренінгову програму своїм колегам (друзям)?».*

Список використаних джерел

1. Андренко, О., & Мордовцев, С. (2015). Інтегральна оцінка соціальної напруженості регіонів. *Соціально-економічні проблеми і держава, Вип. 2* (13), 161–168. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15aoasnr.pdf>.
2. Андрущенко, А. І., & Євдокимова, І.А. (2008). Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наукових праць* (с. 201–206). Харків, ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
3. Белай, С. В. (2013). Дослідження сутності та протидії кризовим ситуаціям за масовою участю населення у системі забезпечення населення. *Честь і закон, 2*(45), 4–10.
4. Белай, В. (2012). Дослідження соціальної напруженості як передумови виникнення кризових явищ. *Теорія та практика державного управління, Вип. 3* (38), 27–34.
5. Бочкор, Н.П. (2015). *Соціально-педагогічна та психологічна допомога сім'ям з дітьми в період військового конфлікту: навчально-методичний посібник*. Київ: Агентство «Україна».
6. Бочкор, Н.П., Дуровська, Є.В., & Залеська, О.В. (2014). *Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та постконфліктний період: метод. рек.* Київ: МЖПЦ «Ла Страда-Україна».
7. Вакуленко, С. М., Чернявська, О.В., & Яковенко, Т.В. (2009). Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудових відносин. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, № 844. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи, Вип. 23*, 176–183.
8. Васютинський, В.О. (1997) Психологія масової політичної свідомості та поведінки. Київ: Вид-во «ДОК-К».
9. Головенько, В. А. (2007). Рівень соціальної напруженості та потенціал соціального протесту в суспільстві: Можливості соціологічного дослідження та прогнозування. *Український соціум: Соціологія. Політика. Економіка. Педагогіка, 5–6*, 137–152.
10. Карамушка, Л. М. (2017b). Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації. *Актуальні проблеми психології, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 46*, 10–17.
11. Карамушка, Л.М. (2018). Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 1*(12), 44–56.
12. Карамушка, Л.М. (2017a). Соціальна напруженість в організації: види, наслідки, умови попередження та подолання. *Fundamental and applied*

- researches in practice of leading scientific schools, V. 21, 22 (4), 79–84.*
13. Кісарчук, З.Г. (Ред.) (2015). *Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: метод. посіб.* Київ: «Логос».
 14. Креденцер, О. В. (2017). Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в умовах соціальної напруженості: психологічний аспект. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 46, 39–45.*
 15. Креденцер, О. В., Лагодзінська, В.І., Ковальчук, О.С. (2016). Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід. *Актуальні проблеми психології: Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 45, 48–55.*
 16. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., Зайчикова, Т.В. (ред.) (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. 2-е вид., перероб. та доповн.* Київ: Міленіум.
 17. Семикіна, М. В. (2012). Напруженість соціально-трудова відносин як гальмо економічного зростання регіону. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, Вип. 22(1), 96–103.*
 18. Слюсаревський, М.М. (2002). Соціальна напруженість: теоретична модель необхідних і достатніх показників. *Наукові студії із соціальної та політичної психології, 5(8), 24–34.*
 19. Сокур, Н. В. (2000). Соціальна напруженість у сфері трудових відносин: шляхи зниження. *Актуальні проблеми державного управління, Вип. 5, 29–32.*
 20. Терещенко, К. В. (2017). Толерантність освітнього персоналу та її зв'язок з організаційною культурою закладів освіти в умовах соціальної напруженості. *Актуальні проблеми психології. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 47, 38–43.*

Розділ 6. ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РІВНІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ»

- 6.1. *Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»*
- 6.2. *Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»*
- 6.3. *Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»*

6.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

Мета тренінгу: підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації.

Завдання тренінгової програми:

- 1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації;
- 2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу й організації та чинників, які обумовлюють її виникнення;
- 3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації.

6.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» складається із 3 тренінгових сесій.

Тренінгова сесія 1. «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації й причини її виникнення».

Тренінгова сесія 2. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Тренінгова сесія 3. «Організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Кожна тренінгова сесія складається із змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання домашніх діагностичних та творчо-аналітичних завдань (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Структура тренінгу
«Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях
на рівні взаємодії персоналу та організації»**

Тренінгові сесії	Компоненти тренінгових сесій	Навчальні години
<i>Загальний вступ до тренінгу</i>		2
<i>Тренінгова сесія 1.</i> <i>«Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації й причини її виникнення»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу «Що таке соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Чому виникає соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу «Як можна долати соціальну напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Тренінгова підготовка як важлива складова психологічної підготовки освітнього персоналу до профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації»</i>	4

<i>Тренінгова сесія 2.</i> «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Які бувають види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	2
	<i>Корекційно-розвивальний тренінг:</i> «Оптимізація діагностики основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове діагностичне завдання:</i> «Види соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, які найчастіше зустрічаються в моїй організації»	4
<i>Тренінгова сесія 3.</i> «Організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Сутність організаційно-психологічних умов попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	2
	<i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Вивчення організаційно-психологічних умов попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:</i> «Які організаційно-психологічні умови можна використовувати в освітніх організаціях для попередження та подолання різних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2

	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Мій досвід подолання ситуацій соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».</i>	4
Загальна заключна частина тренінгу		2
Загалом		46

Обсяг тренінгу. Обсяг тренінгової програми складається із 46 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг трьох тренінгових сесій складає 42 академічні години. До того ж, до обсягу тренінгу ще додаються 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгової програми.

6.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

Загальний вступ до тренінгової програми:

- *криголам: «Знайомство»:* «Мене звати... Я працюю... Ніхто навіть не підозрює...»;
- *вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням). Учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?»;
- *«мозковий штурм» (груповий варіант):* «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)»;
- *мультимедійна презентація:* «Яким буде наш тренінг? (визначення мети та завдань тренінгу)»;

- *групове обговорення*: «Як ми будемо працювати протягом тренінгової програми?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо).

6.3.1. Тренінгова сесія 1. «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації й причини її виникнення»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи.*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Що таке соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»:

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації проявляється в таких виявах ...» (кожний із учасників тренінгу розриває аркуш А4 на кількість букв, які є в його «довгому» імені), і на кожному клаптику паперу пише окремий «вияв» соціальної напруженості). Прийом використано на основі наявних в літературі розробок (Шапиро, 1997);
- *робота в малих групах* (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Для виконання завдання створюється 3–4 робочі групи (за такими критеріями: «за бажанням», «за територіальним розміщенням», «за типом освітньої організації» тощо), які аналізують та систематизують результати виконання учасниками групи попереднього індивідуального завдання. На основі проведеної аналітичної роботи робиться висновок про те, що являє собою цей вид соціальної напруженості в організації, чим він відрізняється від виду соціальної напруженості на рівні організації в цілому та ін. Завдання тренера полягає в тому, щоб організувати динамічне обговорення учасниками тренінгу сутності цього виду соціальної напруженості та розкрити його основні характеристики;

- *міні-лекція*: «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» (для підготов-

ки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела (Джейблін, Ф., & Патнэм, Л., 2021; Колодей, 2021; Личка, Саске, & Брандтвайнер, 2016; Регнет, 2005; Ткалич, 2015; Хинш, & Виттманн, 2005; Шутц, 2019) та власні розробки авторки (Карамушка, 2017, 2018). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, її співвідношення з іншими видами соціальної напруженості на мезо- та мікро-рівнях та ін.

Діагностичний компонент тренінгу: «Чому виникає соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»

- *«Мозковий штурм» (групова форма):*
Завдання 1 (інформаційно-пошукове): «Назвіть причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» (для виконання завдання учасники тренінгової сесії спочатку згадують основні правила «мозкового штурму» (Шапиро, 1997), а потім, із дотриманням названих правил, учасники активно називають можливі причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації, а одна людина послідовно записує причини, які називаються. Наприклад, це можуть бути такі причини: «відчуття несправедливості», «невизначеність завдань», «нерозуміння вимог», «некомпетентність керівника», «корупція», «різний соціально-майновий статус працівників», «непідготовленість працівників до виконання завдання», «нестандартні робочі відносини», «побутові умови», «фізичний стан працівника», «погані умови праці», «відсутність мотивації», «природні умови» та ін.
- *«Мозковий штурм» (групова форма):*
Завдання 2 (інформаційно-аналітичне): «Здійсніть класифікацію названих причин виникнення соціальної напруженості в організації, виділіть основні види причин» (учасники тренінгу аналізують послідовно названі причини та відносять їх до певних груп або «відкидають» деякі причини, якщо вони не відповідають змісту проблеми, яка аналізується. Людина, що працює біля дошки, візуально фіксує отримані результа-

ти у вигляді таблиці чи схеми, яка відображає основні причини соціальної напруженості, зафіксує їх кількісно).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна долати соціальну напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»:

- *робота в парах: творче завдання:* «Соціально-економічні та соціально-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів».

Завдання: «Із наведеного нижче списку організаційно-психологічних умов попередження та подолання соціальної напруженості виберіть та охарактеризуйте ті, які використовуються у Ваших освітніх організаціях. Назвіть також ще додаткові умови (із наведеного списку або інші), які, на Ваш погляд, було б доцільно використовувати у Ваших організаціях та аргументуйте необхідність використання. Представте результати виконання завдання іншим парам та попросіть їх представити свої результати».

Для виконання завдання використовується такий список організаційно-психологічних умов: «залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми»; «своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження»; «доведення персоналу об'єктивної інформації про проблему»; «залучення експертів для аналізу проблеми»; «розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми»; «реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження»; «толерантне ставлення до партнера»; «створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження» та ін. (Карамушка, 2018).

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Тренінгова підготовка як важлива складова психологічної підготовки освітнього персоналу до профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації».

Завдання: «Разом з психологічною службою школи, використовуючи матеріали соціальних мереж та психологічних сайтів,

складіть перелік тренінгових програм, які можна, на Ваш погляд, порекомендувати освітнім організаціям для психологічної підготовки освітнього персоналу з проблеми попередження та подолання соціальної напруженості в організації. Складіть узагальнюючу таблицю (із 10–12 тренінгів) за такою схемою: «назва тренінгу та його короткий опис»; «організація, яка проводить»; «прізвище та ім'я тренера»; «координати організації і тренера»».

6.3.2. Тренінгова сесія 2. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;*
- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього творчого завдання: «Тренінгова підготовка як важлива складова психологічної підготовки освітнього персоналу до профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Які бувають види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»:

- *метод «мозкового штурму» (групова та міжгрупова форми): «Аналіз видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».*

Учасники тренінгу, дотримуючись основних правил «мозкового штурму», на першому етапі називають основні види соціальної напруженості, а на другому етапі, в процесі міжгрупового обговорення, аналізують їх та виділяють основні групи певного виду соціальної напруженості»;

міні-лекція: «Види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела (Кара-

мушка, 2017; 2018; Креденцер, Лагодзінська, & Ковальчук, 2016; Снігур, 2019; Титц, Коэн, & Массон, 2008).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»:

- *психологічний практикум: «Аналіз основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».*

Для проведення психологічного практикуму використовується опитувальник «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко (Kahn, & Wolfe, 1964; Карамушка, 2018). Опитувальник дає можливість визначити дев'ять видів соціальної напруженості: 1) напруженість щодо організації роботи персоналу (обсяг роботи, робочі зобов'язання, повноваження на роботі, навантаження на роботі, якість роботи); 2) напруженість щодо професійної кваліфікації, атестації та кар'єри персоналу; 3) напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ; 4) напруженість персоналу у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»); 5) напруженість персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»); 6) напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу; 7) напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи та інших сфер життя; 8) напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому; 9) напруженість в результаті військового конфлікту в Україні.

Учасники тренінгу індивідуально заповнюють опитувальник, потім спільно з тренером обробляють отримані дані за «ключем», після цього аналізують, ступінь вираженості різних видів соціальної напруженості в їхніх організаціях. При цьому враховується, що види соціальної напруженості, які відносяться до 1–7 груп, є загальними (можуть стосуватися всіх сучасних організацій), а види соціальної напруженості, які утворюють 8–9 групи, є специфічними (стосуються українських організацій). Далі відбувається обговорення отриманих результатів в парах, робляться відповідні висновки.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Оптимізація діагностики основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»:

- *творчо-аналітичне завдання (в малих групах):* «Обравши один із видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації, виділіть основні показники (об'єктивні та суб'єктивні), які свідчать про наявність цього виду соціальної напруженості в освітній організації. Представте та обговоріть результати виконання завдання з іншими групами. Після обговорення складіть таблицю виділених показників, яку можна використовувати у Вашій практичній роботі».

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове діагностичне завдання: «Види соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, які найчастіше зустрічаються в моїй організації».

Завдання: «За допомогою опитувальника «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко (Kahn, & Wolfe, 1964; Карамушка, 2018) разом із працівниками психологічної служби школи проведіть дослідження серед членів свого педагогічного колективу і визначте, які види соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації найбільше представлені у Вашій освітній організації. Обговоріть результати опитування з членами Вашої управлінської команди».

6.3.3. Тренінгова сесія 3. «Організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;*

- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього аналітичного завдання:* «Види соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, які найчастіше зустрічаються в моїй організації».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність організаційно-психологічних умов попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»:

- *метод незавершених речень* (за подальшим обговоренням в малих групах): «Організаційно-психологічні умови попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації – це...»;
- *міні-лекція:* «Як можна попереджувати та долати види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації (для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела (Джейблін, Ф., & Патнэм, Л., 2021; Колодей, 2021; Терещенко, 2017; Семикіна, 2012; Слюсаревський, 2002; Шутц, 2019) та власні розробки автора (Карамушка, 2018)).

Діагностичний компонент тренінгу: «Вивчення організаційно-психологічних умов попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Проведення діагностичного інтерв'ю (в парах): «Вивчення організаційно-психологічних умов попередження та подолання різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

(Учасники тренінгу діляться на пари (розподіл здійснюється за власним вибором) та проводять інтерв'ю по черзі один з одним стосовно того, яким чином в їхніх навчальних закладах здійснюється робота стосовно попередження та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації. Потім кожна пара представляє результати своєї роботи всій групі, здійснюється обговорення, аналіз та узагальнення отриманих даних. Наприклад, це можуть бути такі організаційно-психологічні умови: «чіткість розподілу завдань», «своєчасне інформування про всі справи в організації»,

«залучення всіх співробітників до визначення пріоритетних завдань в колективі», «формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі», «забезпечення позитивного зворотного зв'язку» стосовного виконання професійних завдань тощо.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Які організаційно-психологічні умови можна використовувати в освітніх організаціях для попередження та подолання різних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації?»:

- *ділова гра*: «Як краще долати соціальну напруженість в освітній організації на рівні взаємодії персоналу та організації?».

Учасники гри обирають 3–4 найбільш значущі для учасників тренінгу ситуації соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації та послідовно «програють» їх. Наприклад, це можуть бути такі ситуації: «незгода одного із педагогічних працівників із результатами атестації», «введення нових вимог до науково-методичної роботи педагогічних працівників у контексті реалізації «Концепції Нової української школи», «несвоєчасна підготовка учасниками творчої групи навчально-методичної програми», «конфлікт між класним керівником та групою батьків», «постійне спізнення педагогічного працівника на уроки» та ін. Також підбираються потрібні для «програвання» ситуацій соціальної напруженості ролі (наприклад, «педагогічний працівник», «директор школи» або «заступник директора школи», «батьки», «члени науково-педагогічної ради школи» та ін.). Кожна робоча група окремо аналізує кожну із обраних ситуацій, а потім «програє» перед «арбітрами». До групи «арбітрів» входять зацікавлені в цій ролі учасники тренінгу або ж вони назначаються керівником тренінгової програми. Завдання «арбітрів» полягає в тому, щоб за допомогою спеціально розроблених ними критеріїв оцінити активність кожної із 3–4 робочих груп щодо вирішення ситуації соціальної напруженості, виділивши при цьому позитивні аспекти (досягнення) та негативні аспекти (обмеження) активності групи щодо розв'язання ситуації, а також аргументувати найбільш адекватні варіанти розв'язання ситуації. У результаті послідовного програвання та аналізу 3–4 ситуацій соціальної напруженості учасники тренінгу визначають організаційно-психологічні заходи профілактики та подолання ситуацій соціальної напруженості: «повага до учасників ситуації»; «врахування інтересів всіх

учасників ситуації»; «врахування потреб освітньої організації та освітнього персоналу»; «спільний пошук різних альтернатив вирішення ситуації»; «вибір найбільш адекватного способу вирішення ситуації» та ін.

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Мій досвід подолання ситуацій соціального напруження в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Завдання: «Навести приклади власного позитивного та негативного досвіду вирішення ситуацій соціальної напруженості, які стосуються взаємодії з колегами та керівником. Зробити висновки про організаційно-психологічні умови, які були реалізовані Вами та іншими учасниками ситуації».

Загальна заключна частина тренінгу:

Загальна заключна частина тренінгової програми включає такі складові:

- *анкетне опитування:* «Оцінка тренінгової програми»;
- *рефлексивний аналіз:* «Мої думки про тренінгову програму»: «Якою мірою тренінгова програма задовольнила Ваші очікування?»; «Які форми роботи сподобались Вам найбільше (найменше)»; «Над чим заставив Вас задуматись тренінг?»; «Що із програми тренінгу Ви вважаєте таким, що не зовсім відповідає інтересам учасників тренінгу?»;
- *проєкція на майбутнє:* «Що із тренінгу Ви б хотіли використовувати в своїй роботі надалі?»; «Чи хотіли б Ви далі продовжувати свою психологічну підготовку щодо оптимізації своєї управлінської (педагогічної) діяльності?».

Список використаних джерел

1. Джейблін, Ф., & Патнэм, Л. (2021). *Коммуникация в организации: компетентность обучений и принятие решений*. Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
2. Карамушка Л.М. (Ред). (2005). *Технології роботи організаційних психологів*: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Київ: Фірма «ІНКОС».
3. Карамушка, Л. М. (2017). Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 46*, 10–17.
4. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2018). *Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*: монографія. [Електронний ресурс]. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN978-966-97846-6-7>
5. Колодей, К. (2021). *Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и в школе*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
6. Креденцер, О. В., Лагодзінська, В.І., & Ковальчук, О.С. (2016). Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 45*, 48–55.
7. Личка, М., Саске, М., & Брандтвайнер, Р. (2016). *Этика против выгоды. Решения менеджеров в ситуации морального выбора*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
8. Регнет, Э. (2005). *Конфликты в организациях. Формы. Функции и способы преодоления*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
9. Семікіна, М. В. (2012). Напруженість соціально-трудова відносин як гальмо економічного зростання регіону. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, Вип. 22(1)*, 96–103.
10. Слюсаревський, М.М. (2002). Соціальна напруженість: теоретична модель необхідних і достатніх показників. *Наукові студії із соціальної та політичної психології, 5 (8)*, 24–34.
11. Снігур, Ю.С. (2019). Рівень професійного стресу в керівників закладів загальної середньої освіти: зв'язок з чинниками мезорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 1 (16)*, 74–82.
12. Терещенко, К.В. (2017). Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 1 (8)*, 65–75.

13. Титц, С., Коэн, Л., Массон, Д. (2008). *Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
14. Ткалич, М. Г. (2015). *Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій*: монографія. Київ-Запоріжжя: ЗНУ.
15. Хинш, Р. & Виттманн С. (2005). *Социальная компетенция. Практическое руководство по тренингу*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
16. Шапиро, Д. (1997). *Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов*: пер. с англ. Кишинэу: АРС.
17. Шутц У. (2019). *Human элемент: продуктивность, самооценка и конечный результат*. Природа человеческих взаимоотношений в организации: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
18. Kahn, R. L., & Wolfe D.M. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (p. 424–425). New York: JohnWiley.

Розділ 7. ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ІНДИВІДУАЛЬНО-ОСОБИСТІСНОМУ РІВНІ»

- 7.1. *Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»*
- 7.2. *Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»*
- 7.3. *Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»*

7.1. Мета та завдання тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»

Мета тренінгу: підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні.

Завдання тренінгової програми:

- 1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні»;
- 2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні» та чинників, які обумовлюють її виникнення;
- 3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні».

7.2. Загальний дизайн тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»

Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні» складається із двох тренінгових сесій.

Тренінгова сесія 1. «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».

Тренінгова сесія 2. «Негативні психічні стани як вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».

Кожна тренінгова сесія складається із змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання домашніх та творчо-аналітичних завдань (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Структура тренінгу
«Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях
на індивідуально-особистісному рівні»**

Тренінгові сесії	Компоненти тренінгових сесій	Навчальні години
<i>Загальний вступ до тренінгу</i>		2
<i>Тренінгова сесія 1.</i> «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Що являє собою соціальна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?»	2
	<i>Діагностичний компонент:</i> <i>тренінгу:</i> «Аналіз негативного впливу роботи на життєдіяльність освітнього персоналу»	2
	<i>«Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:</i> «Чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє групове творчо-аналітичне завдання:</i> «Основні вияви негативного впливу роботи на працівників моєї освітньої організації»	4
<i>Тренінгова сесія 2.</i> «Негативні психічні стани як вияви соціальної напруженості в	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Сутність та особливості негативних психічних станів освітнього персоналу»	2

освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика негативних психічних станів освітнього персоналу»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Психологічні умови профілактики та подолання негативних психічних станів освітнього персоналу»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Розробка пам'ятки «Шляхи подолання негативних психічних станів освітнього персоналу»</i>	4
Загальна заключна частина тренінгу		2
Загалом		32

Обсяг тренінгу. Обсяг тренінгової програми складається із 32 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг трьох тренінгових сесій складає 28 академічні години. До того ж, до обсягу тренінгу ще додаються 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгової програми.

7.3. Зміст тренінгу «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»

7.3.1. Тренінгова сесія 1. «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи.*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Що являє собою соціальна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?»:

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Психологічні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні проявляються в...». Відповідно до існуючих в літературі підходів (Шапиро, 1997), які «зовнішньо» активізують активність аудиторії, кожний із учасників тренінгу пише на окремих аркушиках, яких має бути стільки, скільки букв у назві його школи (міста), психологічні вияви соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні. Наприклад, це можуть бути такі «вияви»: «дискомфорт»; «байдужість»; «апатія»; «невизначеність»; «страх від невизначеності»; «невдоволеність»; «безнадійність»; «роздратованість»; «нервозність»; «гнів»; «агресивність»; «конфліктність»; «низька мотивація до роботи»; «підозрілість»; «відсутність духу колективізму»; «перекладання обов'язків на інших»; «прояв егоцентризму»; «поганий сон»; «втомленість»; «зниження ефективності»; «терпіння»; «активність»; «відповідальність»; «організованість»; «пунктуальність»; «адаптація»; «цілеспрямованість» тощо;
- *робота в малих групах* (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Якою буває соціальна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?».

Робота виконується в 3–4 робочих групах, залежно від кількості учасників. Завдання кожної групи полягає в тому, щоб проаналізувати та систематизувати індивідуальні відповіді учасників, які увійшли в конкретну групу, що стосуються психологічних виявів соціальної

напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні. Наприклад, це можуть бути такі групи психологічних «виявів» соціальної напруженості: «емоційні», «комунікативні», «поведінкові»; «емоційно-вольові»; «фізичні» та «емоції», «взаємодія», «діяльність»; «негативні», «позитивні». Виконані завдання можуть бути представлені на окремих великих аркушах (у вигляді текстів, схем, рисунків тощо).

Завдання тренера полягає в тому, щоб організувати активне обговорення результатів спільної роботи кожної групи та акцентувати увагу на тому, що нового кожна група вносить у розкриття змісту певного виду соціальної напруженості в освітніх організаціях. Суттєвим при цьому є підкреслення не лише негативної, а й позитивної ролі соціальної напруженості в освітніх організаціях. І якщо навіть не всі робочі групи виділили цей аспект соціальної напруженості, тренер повинен організувати активну дискусію щодо сутності цього питання і в результаті спільної роботи з групою визначити значущість двох-векторного (негативного та позитивного) аналізу цього феномену;

- *міні-лекція*: «Сутність та основні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела (Колодей, 2021; Орсильо, & Ремер, 2016; Снігур, 2019) та власні розробки авторки тренінгової програми (Карамушка, 2017; Карамушка, & Заїка, 2016).

Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз негативного впливу роботи на життєдіяльність освітнього персоналу»:

- *психологічний практикум*: «Аналіз негативного впливу роботи на освітній персонал».

(Психологічний практикум проводиться за допомогою «Шкали негативного впливу роботи» («Negative Affect of Work Scale») Д. Ватсона (Watson, Clark, & Tellegen, 1988) (адаптація та стандартизація Є. В. Тополова (Тополов, 2011), який дає можливість виявити рівень негативного впливу роботи на працівників освітніх організацій.

«Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах), з подальшим міжгруповим обговоренням*: «Чому виникає соці-

альна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні та як її долати?».

Завдання для кожної групи полягає в тому, щоб із наведених чинників, які стосуються різних психологічних аспектів діяльності освітнього персоналу, вибрати одну групу чинників та проаналізувати, в чому проявляється негативний вплив цієї групи чинників на діяльність та поведінку персоналу, а також визначити, як можна знижувати та профілакувати такий вплив. Наприклад, це можуть бути такі чинники: «відсутність мотивації до діяльності», «складність діяльності», «непідготовленість до діяльності», «наявність постійних, необґрунтованих змін», «низький рівень толерантності до невизначеності», «низький рівень творчого потенціалу», «відсутність толерантності» та ін.

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього групового творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє групове творчо-аналітичне завдання: «Основні вияви негативного впливу роботи на працівників моєї освітньої організації».

Завдання: «Разом з управлінською службою освітнього закладу проведіть спеціальне засідання та проаналізуйте, які позитивні та негативні вияви впливу роботи на Ваших педагогічних працівників. Подумайте, що можна зробити, щоб знизити рівень негативного впливу роботи».

7.3.2. Тренінгова сесія 2. «Негативні психічні стани як вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»

Вступ до тренінгової сесії:

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;*

- *представлення та аналіз результатів виконання домашнього групового творчо-аналітичного завдання: «Основні вияви негативного впливу роботи на працівників моєї освітньої організації».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність та особливості негативних психічних станів освітнього персоналу»:

- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Що таке негативні психічні стани особистості і в чому вони проявляються?»;*
- *міні-лекція «Основні види негативних психічних станів та їх вплив на діяльність освітнього персоналу» (для підготовки міні-лекції можна використати розробки автора (Карамушка, Заїка, 2016; Карамушка, 2018) та інших дослідників (Заїка, 2017; Юрченко, 2006).*

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика негативних психічних станів освітнього персоналу»:

- *психологічний практикум: «Аналіз негативних психічних станів освітнього персоналу».*

(Проведення психологічного практикуму здійснюється за допомогою «Методики самооцінки діагностики психічних станів» (за Г. Айзенком) (Карамушка, 2018), яка дає можливість діагностувати особливості соціальної напруженості на рівні персоналу (наявність таких негативних психічних стани персоналу організацій, як тривожність, фрустрованість, агресивність та ригідність). Після індивідуального заповнення та обрахунку індивідуальних показників тренер за допомогою двох асистентів може обрахувати загальний показник вираженості негативних психічних станів, що досліджуються за цією методикою, по тренінговій групі в цілому (вирахувати середнє арифметичне по групі), а потім з учасниками тренінгу обговорити отримані результати та зробити певні висновки.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Психологічні умови профілактики та подолання негативних психічних станів освітнього персоналу»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в парах): «Як можна профілакувати та долати негативні психічні стани (тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність тощо)?».*

Кожна пара «обирає» собі для аналізу один із названих станів

(або інші негативні психічні стани) та аналізує шляхи їх подолання, потім презентує їх іншим учасникам. Для виконання завдання можна використати наявні літературні джерела (Колодей, 2021; Мартенс, & Куль, 2017; Нэй, 2019; Прохоров, 2021; Орсильо, & Ремер, 2016) та звернутись до досвіду роботи у власній освітній організації.

Завершення тренінгової сесії:

- *визначення домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання;*
- *підведення підсумків тренінгової сесії (здійснення рефлексивного аналізу).*

Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: Розробка пам'ятки «Шляхи подолання негативних психічних станів освітнього персоналу».

Завдання: «Використавши інтернет-ресурси, розробіть пам'ятку: «Шляхи подолання негативних психічних станів в освітнього персоналу». Використайте для цього відповідні літературні джерела (Джоши, & Пхадке, 2021; Майер, 2015; Мак-Кормик, 2016; Мартенс, & Куль, 2017; Шутц, 2019; Функе, & Вестерманн, 2017). Ознайомте з нею членів свого педагогічного колективу».

Загальна заключна частина тренінгової програми.

Загальна заключна частина тренінгової програми включає такі складові:

- *анкетне опитування:* «Оцінка тренінгової програми»;
- *рефлексивний аналіз:* «Мої думки про тренінгову програму»: «Чи задовольнив тренінг Ваші очікування?»; «Які питання тренінгової програми Вам сподобались найбільше?»; «Які інтерактивні техніки Ви б хотіли використовувати у своїй роботі?»; «Що у тренінгу Ви взяли для оптимізації своєї життєдіяльності»; «Ваші поради тренеру...»;
- *побажання учасників тренінгу один одному:* «Бажаю тобі справлятися з тривожністю (агресивністю) таким чином...».

Список використаних джерел

1. Джоши, А. & Пхадке, К.М. (2021). Рационально-эмотивно-поведенческая терапия. Интегрированный подход: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
2. Заїка І. В.(2017). Вплив соціальної напруженості на вияви особистісної напруженості педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2–3 (9–10), 29–39.
3. Карамушка, Л. М. (2017). Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації. *Актуальні проблеми психології: Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, Вип. 46, 10–17.
4. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2018). *Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*: монографія. [Електронний ресурс]. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN978-966-97846-6-7>
5. Карамушка, Л.М., & Заїка, І.В. (2016). Соціальна фрустрованість освітнього персоналу: зв'язок із типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2–3 (5–6), 80–89.
6. Колодей, К. (2021). *Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и в школе*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
7. Майер, К. (2015). *Свобода внутреннего «Я». Внутренняя игра. Метод раскрытия собственного потенциала*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
8. Мак-Кормик, Э. Уальд (2016). *Самотерапия. Изменим жизнь к лучшему*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
9. Мартенс, Й.-У., & Куль, Ю. (2017). *Самотивация. Искусство мотивировать себя*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
10. Орсильо, С.& Ремер, Л. (2016). *Осознанность или тревога. Перестань беспокоиться и верни себе свою жизнь*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
11. Нэй, У.Р. (2019). *Гнев в отношениях. Преодоление взаимных претензий, унижений и отстраненности*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
12. Прохоров, А.О. (2021). *Технологии психической саморегуляции*. Харьков: Гуманитарный центр.
13. Снігур, Ю.С. (2019). Рівень професійного стресу в керівників закладів загальної середньої освіти: зв'язок з чинниками мезорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (16), 74–82.
14. Тополов, Є.В. (2011). *Професійна агресивність особистості*: Монографія. Київ: Видавничий дім «Слово», 157–158.

15. Шапиро Д. (1997). *Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов*; пер. с англ. Кишинэу: ARC.
16. Шутц У. (2019). *Нитан элемент: продуктивность, самооценка и конечный результат*. Природа человеческих взаимоотношений в организации: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
17. Функе, Х.-Й., & Вестерманн, Ю. (2017). *Что есть хорошего во мне? Позитивная психология для счастливой жизни*: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр.
18. Юрченко, В. М. (2006). Психічні стани людини: системний опис: монографія. Рівне.
19. Watson, D., Clark, L.A. & Tellegen A. (1988). Development and validation of the brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54 (6), 1063–1070.

ПІСЛЯМОВА

Авторка навчального посібника сподівається, що впровадження керівниками, педагогічними працівниками та психологами освітніх організацій представлених у навчальному посібнику підходів буде сприяти забезпеченню психологічної підготовки освітнього персоналу та оптимізації діяльності освітніх організацій.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту навчального посібника та його вдосконалення. З цією метою пропонуємо використовувати таку інформацію для *контактів*:

Лабораторія організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України:

01033, м.Київ, вул.Паньківська, 2, офіс 22;

Тел.:+38 067 95 34031;

e-mail: LKARAMA01@gmail.com

Інформація про автора

КАРАМУШКА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

Дійсна членкиня НАПН України, заслужена працівниця освіти України, докторка психологічних наук, професорка, заступниця директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Президентка Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці.

Після закінчення з відзнакою Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 1977 р. працювала психологом на Дніпровському машинобудівному заводі в м. Дніпропетровську (1977–1978 рр.) та психологом в Київській обласній психіатричній лікарні № 1 (1978–1980 рр.).

З січня 1980 р. працює в Інституті психології імені Г.С. Костюка НАПН України: молодшим науковим співробітником (1980–1985 рр.), старшим науковим співробітником (1985–1993 рр.), навчалась в аспірантурі (1979–1983 рр.). З лютого 1993 р. обіймає посаду зав. лабораторією психології управління Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, яка була створена нею. (У 2003 р. лабораторія психології управління перейменована в лабораторію організаційної психології). З березня 2015 р. – заступниця директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України та завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології цього ж закладу.

Карамушка Л. М. є відомим в Україні та за кордоном фахівцем. Започаткувала в Україні новий напрям психологічних досліджень – організаційну психологію. Спільно з академіком Максименко С. Д. виступила ініціатором відкриття нової психологічної дисципліни для захисту дисертацій з психології – 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія, а також аспірантури та докторантури з цієї спеціальності в Інституті психології ім. Г.С. Костюка НАПН України (2004 р.).

Створила наукову школу з організаційної психології. Карамушкою Л. М. розроблено «Концепцію психологічного забезпечення управління освітніми організаціями». Під її керівництвом науковим колективом лабораторії організаційної психології розроблено також такі наукові концепції: психолого-управлінського консультування; технологічного підходу до роботи та підготовки організаційних психологів; психологічних основ ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін та організаційного розвитку; формування команд в організаціях; попередження та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання»; управління конфліктами та ведення ділових переговорів, формування відданості персоналу організації; психологічних детермінант і технології розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості тощо.

Карамушкою Л. М. опубліковано понад *1000 наукових праць*, у тому числі 105 – англійською мовою (монографії, наукові статті, навчальні та навчально-методичні посібники).

Спільно з академіком Максименко С. Д. Карамушка Л. М. створила фаховий збірник МОН України «Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія». Протягом 2002–2020 рр. видано 57 збірників. У 2014 р. започаткувала видання нового наукового журналу «Організаційна психологія. Економічна психологія», який є фаховим виданням МОН України з психології та з 2015 р. входить в міжнародну наукометричну базу «Index Copernicus» (видано 21 номерів журналу).

Карамушка Л. М. зробила вагомий внесок у підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів. Під її керівництвом захищено 52 кандидатських та 8 докторських дисертацій, із них 40 – по новій спеціальності 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Вона є членкинею двох спеціалізованих вчених рад по захисту докторських та кандидатських дисертацій в Інституті психології імені Г. С. Костюка НАПН України та заступницею голови ради однієї із спецрад. Протягом 2001–2004 рр. була вченою секретаркою експертної ради МОН України з психології, а протягом 2004–2014 рр. працювала в спеціалізованих вчених радах по захисту кандидатських дисертацій ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» та Університету «КРОК».

Здійснює активну роботу по підготовці психологів та менеджерів у закладах вищої освіти. Протягом 1989–2014 рр. викладала психологію у Національному технічному університеті України «КПІ», була співавторкою концепції викладання психологічних дисциплін у технічному університеті. З 1993 р. працює в Університеті менеджменту освіти НАПН України, з 2003 р. – в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Нею розроблено та прочитано оригінальні курси з організаційної психології, психолого-управлінського консультування, психології ділових переговорів, формування команди в організації, психології проєктного менеджменту, технологій роботи організаційних психологів тощо.

Карамушка Л. М. здійснює активну наукову-громадську діяльність. З її ініціативи у 2002 р. було створено Українську Асоціацію організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), яка з 2005 р. є членом Європейської Асоціації організаційних психологів і психологів праці. З 2002 р. по теперішній час є президенткою УАОППП. Під керівництвом Карамушки Л. М. УАОППП спільно з іншими організаціями успішно проведено 3 Всеукраїнські конгреси та 25 всеукраїнських конференцій з організаційної та економічної психології, а також 20 конференцій та семінарів за участю зарубіжних фахівців. УАОППП також сприяє участі українських психологів в міжнародних конгресах, конференціях, семінарах за кордоном.

Здійснює активну міжнародну діяльність. Результати наукових досліджень школи Карамушки Л. М. представлялись на 94 міжнародних конгресах та конференціях, симпозіумах, зокрема на XXVI, XXVII та XIX Всесвітніх психо-

логічних конгресах (Монреаль, 1996; Стокгольм, 2000; Пекін, 2004; Берлін, 2008), IV–VII та X–XV Європейських психологічних конгресах (Афіни, 1995; Дублін, 1997; Рим, 1999; Лондон, 2011; Осло, 2009; Мілан, 2015; Амстердам, 2007), XI–XIII та XV–XIX Європейських конгресах з організаційної психології і психології праці (Лісабон, 2003; Стамбул, 2005; Стокгольм, 2007; Сантьяго-де-Компостела, 2009; Маастріхт, 2011; Осло, 2015; Дублін, 2017; Турін, 2019); XXX та XXXI конгресах Міжнародної Асоціації досліджень у сфері економічної психології (Прага, 2005; Париж, 2006; Вроцлав, 2012), міжнародних конференціях з проблем розвитку особистості в колективі (Шанхай, 2015, 2016) та ін. За запрошенням програмних комітетів XXIX Всесвітнього психологічного конгресу (Берлін, 2008) та XXVIII Міжнародного конгресу з прикладної психології (Париж, 2014) організувала та провела запрошені симпозиуми (Invited Symposiums). Виступила ініціаторкою та була співголовою оргкомітету польсько-українських семінарів з актуальних проблем організаційної психології (Катовіце, 2009; Київ, 2010; Катовіце, 2012). Брала участь у підготовці та проведенні європейських психологічних форумів. Була членкинею наглядових рад XIII–XVII Європейських конгресів з організаційної психології та психології праці, членкинею Програмного комітету X-ої Європейської конференції з проблем організаційної психології та психічного здоров'я.

Бере активну участь в діяльності координаційних комітетів провідних міжнародних професійних об'єднань психологів. З 2001 р. є членкинею координаційного комітету та редакторкою Інформаційного бюлетеня Європейської мережі організаційних психологів та психологів праці (ENOP). Протягом 2006–2018 рр. була членкинею координаційного комітету Дивізіону 1 «Організаційна психологія» Міжнародної Асоціації прикладної психології (IAAP). Є національною представницею міжнародної Асоціації з економічних досліджень (IAREP) в Україні. З 2005 р. – членкиня Європейської Асоціації психології праці та організаційної психології (EAWOP).

Учасниця та керівниця багатьох міжнародних проєктів. У березні-червні 2010 р. за запрошенням Європейської комісії викладала в провідних західно-європейських університетах навчальні курси з організаційної психології в рамках реалізації програми Erasmus Mundus (університет ім. Р. Декарта м. Парижа та університет м. Валенсія). Виступала опонентом по захисту дисертації з психології на здобуття вченого звання доктора філософії за кордоном (Вільнюський університет, Литва, 2020).

Має державні та галузеві відзнаки за професійну діяльність: «Відмінник освіти України» (2001 р.); «Заслужений працівник освіти України» (2002 р.); знак МОН України «За наукові досягнення» (2006 р.); медаль НАПН України «Ушинський К.Д.» (2011 р.); знак МОН України «Захаренко О.А.» (2012 р.); медаль НАПН України «Григорій Сковорода» (2016 р.); медаль «Народна шана українським науковцям. 1918–2018 р.р.» (2018 р.); медаль НАПН України «Леся Українка» (2021 р.).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Карамушка Людмила Миколаївна

**ПСИХОЛОГІЧНІ ТРЕНІНГИ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ
МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ
ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ
(Реалізація технологічного підходу)**

Навчальний посібник

Літературний редактор *Лавренко Ольга Василівна*
Комп'ютерне верстання *Кундельського Геннадія Леонідовича*

Здано у видавництво 14.06.2022. Підписано до друку 22.06.2022
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний
Умовн. друк. арк. 8,37. Обл.-вид. арк. 6,43. Наклад 300 прим.

Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України
01033, м. Київ, вул. Паньківська, 2
тел./факс: (044) 288-33-20

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції
№ 6418 від 03.10.2018 р.