

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г.С. КОСТЮКА НАПН УКРАЇНИ**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГОВИХ
ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

За редакцією Л.М. Карамушки

Київ
2018

УДК 159.98:005.73:316.48

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України
(протокол № 7 від 2 липня 2018 р.)*

Рецензенти:

Кокун О.М. – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-інноваційної роботи Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

Бондарчук О.І. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

Методичні рекомендації з проведення тренінгових занять для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – 49 с.

ISBN 978-966-97846-9-8

У методичних рекомендаціях, підготовлених науковцями лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, представлено тренінгові заняття для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. Розкрито сутність технологічного підходу та особливості його використання для розробки тренінгових занять. Проаналізовано основні компоненти, етапи проведення тренінгових занять, організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові інтерактивні техніки.

Детально висвітлено зміст і структуру тренінгів «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» та «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості».

Представлено контрольні запитання та список рекомендованої літератури (до першої і другої частини роботи), а також тестові завдання (до першої частини роботи).

Методичні рекомендації розраховано на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку організаційної культури організацій в умовах соціальної напруженості.

Номер державної реєстрації НДР 0116U004811

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ЧАСТИНА 1. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РОЗРОБКИ ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ	8
Розділ 1. Сутність технологічного підходу для розробки тренінгових занять	8
1.1. Зміст технологічного підходу та психологічних технологій	8
1.2. Тренінгові заняття як один із видів психологічних технологій та їх основні компоненти	9
1.3. Етапи розробки тренінгових занять	10
Розділ 2. Інтерактивні техніки як складові тренінгових занять	11
2.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у розробці та проведення тренінгових занять	11
2.2. Особливості використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у тренінгових заняттях	12
2.3. Особливості застосування змістовно-сміслових інтерактивних технік у тренінгових заняттях	16
Контрольні питання до частини 1	24
Рекомендована література до частини 1	25
Частина 2. ТРЕНІНГОВІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ	26
Розділ 3. Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»	26
3.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»	26
3.2. Зміст тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»	28

Розділ 4. Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»	33
4.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»	33
4.2. Зміст тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»	36
Контрольні питання до частини 2	41
Рекомендована література до частини 2	41
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	44
ПІСЛЯМОВА	47

ПЕРЕДМОВА

Сучасні освітні організації, зокрема, в системі середньої освіти, характеризуються вираженою складністю своєї діяльності, спрямованої на активну підготовку підростаючих поколінь до входження в активне соціальне життя, з урахуванням, як національних, так і міжнародних тенденцій розвитку суспільства, постійних інновацій та реформ тощо. До того, слід враховувати, що в нинішніх реаліях українського суспільства освітня діяльність реалізується в умовах вираженої економічної кризи, здійснення військових дій на сході України, процесів, пов'язаних з адаптацією внутрішньопереміщених осіб тощо. Все це обумовлює ймовірність виникнення різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Одним із важливих психологічних чинників, що може впливати на профілактику та зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях є *організаційна культура*, під якою розуміють сукупність цінностей, норм поведінки, правил, ритуалів тощо, які прийняті в організації та «пронизують» всі сфери життєдіяльності організації та персоналу. Тому необхідність підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості сьогодні є одним із важливих завдань психологічної підготовки керівників та працівників освітніх організацій.

Окремі психологічні аспекти вивчення соціальної напруженості представлено в роботах зарубіжних (Д. М. Вольф, Р. Л. Кан та ін.) та вітчизняних (В. О. Васютинський, Е. О. Ключенко, М. М. Слюсаревський, О. В. Чернявська та ін.) дослідників. Однак, не достатньо вивченою залишається проблема виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Сутність організаційної культури, її вплив на діяльність організації, деякі підходи до її розвитку визначено в роботах таких вчених, як В. А. Баранова, Я. В. Гончаренко, О. В. Іщук, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, І. І. Сняданко, К. В. Терещенко, Ч. Хенді, А. М. Шевченко та ін. Щодо зв'язку організаційної культури освітніх організацій з соціальною напруженістю в організації, то тут представлено лише окремі дослідження, які стосуються впливу складових і типів організаційної культури на соціальну фрустрованість освітнього персоналу (І. В. Заїка).

Дослідниками розроблено ряд тренінгових занять для психологічної підготовки освітнього персоналу до вирішення актуальних проблем діяльності освітніх організацій: введення змін в організації та організаційного розвитку (Л. М. Карамушка), формування команди (О. А. Філь), профілактики та подолання синдрому професійного вигорання (Т. В. Зайчикова), розвитку комунікативної компетентності викладача

В.М.Федорчук), розвитку толерантності освітнього персоналу (К.В. Терещенко), розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій (О. В. Креденцер) та ін. Деякі підходи до розвитку організаційної культури в освітніх організаціях представлено в роботах О.В. Іщук, А.М. Шевченко та ін.

Разом з тим, в літературі відсутні розробки, які стосуються змісту та структури тренінгових занять для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Отже, актуальність проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми методичних рекомендацій – «Методичні рекомендації з проведення тренінгових занять для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

У *першій частині* розкрито сутність технологічного підходу та його роль в тренінгових заняттях для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, визначено тренінгові заняття як один із видів психологічних технологій, їх зміст, основні компоненти та етапи проведення. Окрім того, представлено основні інтерактивні техніки як складові тренінгових занять, розкрито особливості організаційно-спрямованих та змістовно-смыслових інтерактивних технік.

Друга частина висвітлює результати розробки авторських тренінгів для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. Детально представлено зміст та структуру тренінгів «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» та «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості».

Методичні рекомендації також включають *контрольні запитання та список рекомендованої літератури* (до першої і другої частини роботи), а також *тестові завдання* (до першої частини роботи).

Методичні рекомендації розраховані на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Основні ідеї та підходи, викладені в методичних рекомендаціях, пройшли *апробацію* під час проведення тренінгів та майстер-класів у таких освітніх організаціях: а) *вищих навчальних закладах* (Запорізький національний університет, Київський національний торговельно-економічний університет, Українська інженерно-педагогічна академія та ін.); б) *навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти* (Університет менеджменту освіти НАПН України, Білоцерківський Інститут

неперервної професійної освіти, Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів, Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти); в) ряді закладів середньої освіти та громадських організацій (м. Києва, Київської, Рівненської та Сумської областей).

Окрім того, був здійснений *аналіз ефективності тренінгових занять* за допомогою спеціальної системи методів (опитування учасників тренінгу шляхом використання спеціальної анкети, отримання позитивного зворотнього зв'язку від слухачів в процесі здійснення рефлексії кожного тренінгового заняття та системи тренінгів в цілому).

Автори висловлюють *щирю подяку керівникам цих організацій* за можливість співпраці.

Методичні рекомендації підготовлені *колективом авторів*: член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. М. Карамушка, кандидат психологічних наук, доцент О. В. Креденцер, кандидат психологічних наук К. В. Терещенко, кандидат психологічних наук В. І. Лагодзінська, кандидат психологічних наук, доцент В. М. Івкін, науковий співробітник О. С. Ковальчук.

Автори висловлюють вдячність *дирекції та Вченій раді Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, рецензентам* за підтримку під час підготовки та видання методичних рекомендацій.

ЧАСТИНА 1

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РОЗРОБКИ ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

Розділ 1. Сутність технологічного підходу для розробки тренінгових занять

- 1.1. Зміст технологічного підходу та психологічних технологій*
- 1.2. Тренінгові заняття як один із видів психологічних технологій та їх основні компоненти*
- 1.3. Етапи розробки тренінгових занять*

1.1. Зміст технологічного підходу та психологічних технологій

Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів являє собою розробку та впровадження спеціальних психологічних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних психологічних проблем в організації та психологічну підготовку менеджерів та персоналу організацій [11].

Психологічну технологію можна визначити, як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючи та змістовно-сміслових), яка забезпечує організацію діяльності організаційних психологів для вирішення актуальних психологічних проблем [11].

До основних *переваг* технологічного підходу в діяльності організаційних психологів, на наш погляд, належать:

- можливість поєднання академічної та практичної психології;
- «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних психологічних проблем в організації;
- «операціональність» діяльності;
- динамічність діяльності;
- можливість вияву творчості та інноваційності та ін.

Разом з тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*:

- необхідність забезпечення у структурі психологічних технологій певних компонентів;

- необхідність дотримання певних етапів в розробці психологічних технологій;
- наявність деякої стереотипізації у вирішенні психологічних завдань в організації та ін.

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

1.2. Тренінгові заняття як один із видів психологічних технологій та їх основні компоненти

В організаційній психології виділяють *два види психологічних технологій*. Перший вид спрямований на безпосереднє вирішення організаційними психологами конкретних психологічних проблем в організації (шляхом діагностики та здійснення психолого-організаційного консультування). Другий вид передбачає психологічну підготовку менеджерів та персоналу організацій (шляхом проведення тренінгових занять). Зазначимо, що в даних методичних рекомендаціях мова буде йти про другий вид психологічних технологій.

Базуючись на підході В.Г. Панка [9] та уточнюючи його, можна говорити про те, що *структура психологічних технологій* включає такі три *основні компоненти*: а) інформаційно-смісловий; б) діагностичний; в) корекційно-розвивальний.

Кожний із цих компонентів, які реалізуються в тренінгових заняттях з означеної проблеми, має своє змістове наповнення:

а) **інформаційно-смісловий компонент** – визначає теоретичні підходи до аналізу сутності організаційної культури в освітніх організаціях, її основних компонентів, типів, організаційно-психологічних чинників розвитку організаційної культури, ролі організаційної культури у профілактиці та зниженні соціальної напруженості в організації; сприяє формуванню основних понять в учасників тренінгу тощо;

б) **діагностичний компонент** – розкриває основні показники вивчення організаційної культури (її компоненти, типи, силу, чинники розвитку та ін.), обґрунтовує доцільність застосування тих чи інших діагностичних методів для

вимірювання організаційної культури та її зв'язку з соціальною напруженістю, та ін.;

в) **корекційно-розвивальний компонент** – визначає зміст, основні напрямки, методи та форми здійснення корекційно-розвивальної роботи (обґрунтовує основні умови розвитку організаційної культури в освітніх організаціях, використовуючи закономірності її впливу на соціальну напруженість тощо) [11].

Наголосимо, що провідне місце в тренінгах займають *інтерактивні техніки*, які базуються на *проблемно-пошукових методах*, тобто, методах, які сприяють організації активної пізнавальної діяльності та взаємодії освітнього персоналу. Разом з тим, певну роль можуть відігравати і *інформаційно-репродуктивні методи*, які «подають» інформацію у «готовому» вигляді (наприклад, у процесі проведення міні-лекцій, де відбувається ознайомлення слухачів з важливою інформацією, фактами, цифрами та ін.) [11].

1.3. Етапи розробки тренінгових занять

До *основних етапів розробки тренінгових занять*, які доцільно, на наш погляд, використовувати організаційним психологам у процесі проектування власних тренінгових занять, можна віднести такі:

- чітке обґрунтування змісту та завдань тренінгу;
- визначення основних змістовно-сміслових питань, які мають бути проаналізовані в процесі тренінгу;
- представлення кожного із визначених питань за допомогою відповідної інтерактивної техніки, яка уже відображена в літературі;
- створення нових, ще не існуючих інтерактивних технік, якщо цього потребує завдання тренінгу і зміст відповідних змістовно-сміслових питань або відчувається обмеженість існуючих технік;
- простеження динаміки «основних» (змістовно-сміслових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації тренінгу;
- забезпечення рефлексії результатів тренінгу за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом одного дня, та реалізації тренінгу в цілому;
- зміна, у разі необхідності, основних інтерактивних технік виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

Розділ 2. Інтерактивні техніки як складові тренінгових занять

2.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у розробці та проведенні тренінгових занять

2.2. Особливості використання організаційно-спрямованих інтерактивних технік у тренінгових заняттях

2.3. Особливості застосування змістовно-сміслових інтерактивних технік у тренінгових заняттях

2.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у розробці та проведенні тренінгових занять

Інтерактивні техніки – це техніки, які забезпечують активну пізнавальну діяльність та взаємодію менеджерів та персоналу організацій в навчальних умовах для вирішення актуальних психологічних проблем в організації [4].

Проведений нами аналіз показує, що у вітчизняній практиці підготовки менеджерів та персоналу організацій для вирішення аналогічних завдань ще зовсім донедавна більшою мірою використовувався термін «активні методи та форми навчання». Напевне, у першому приближенні можна говорити про те, що термін «інтерактивні техніки» (як західний варіант) та «активні методи та форми навчання» (як вітчизняний варіант) можуть виступати синонімами. Разом з тим, більш детальний аналіз цієї проблеми показує, що між змістом цих термінів є певні відмінності. Основні з них полягають, на наш погляд, у наступному.

По-перше, термін «активні методи та форми навчання», відповідно до вітчизняних традицій, відображає основну орієнтацію цих методів та форм на *активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття* (в результаті постановки та розв'язання проблемних ситуацій і завдань), в той час як термін «інтерактивні техніки» одночасно з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять відображає й *орієнтацію занять на забезпечення їхньої 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;
- вирішенням навчальних та реальних професійних проблем;

- забезпеченням зворотного зв'язку, здійсненням рефлексії занять тощо.

По-друге, термін «активні методи та форми навчання», як це прийнято у вітчизняній практиці, частіше за все використовується для відображення спеціальних організаційних форм проведення занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). У той же час, термін «інтерактивні техніки» має більш «локальний» характер, який проявляється в тому, що інтерактивні техніки частіше всього використовуються як складові елементи (або як спеціальна система цих елементів) в інших організаційних формах навчання, таких, наприклад, як навчальні семінари, соціально-психологічні тренінги (комунікативні, сензитивні, особистісного росту, профілактики та подолання професійного вигорання, введення змін в організації, формування команд тощо) [1; 2; 3; 6; 7; 12; 13; 14]. Разом з тим, вони можуть використовуватися і самостійно.

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

Відповідно до пропонованої нами класифікації [4; 11] інтерактивні техніки як складові психологічних технологій можна об'єднати у дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання та в професійній взаємодії): організаційно-спрямовуючі; змістовно-сміслові.

Нижче розкрито зміст та роль вказаних груп інтерактивних технік.

2.2. Особливості використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у тренінгових заняттях

Основне призначення ***організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік*** полягає в тому, щоб створити необхідні організаційні умови для активної пізнавальної діяльності та взаємодії менеджерів та персоналу організацій (забезпечити адекватні умови діяльності для учасників, включити учасників у виконання певних завдань, підтримати їхню активність, здійснити послідовний перехід від одного смислового блоку до іншого, сприяти відновленню фізичних та психічних ресурсів та ін.).

До цієї групи, згідно із розробленими нами підходами [4; 11] відносяться такі техніки:

- *організаційно-підготовчі;*

- вивчення очікувань учасників;
- спільна розробка правил групової роботи;
- «криголами»;
- створення малих груп (або пар) тощо.

Проаналізуємо кожну із зазначених груп.

Розпочнемо з **організаційно-підготовчих технік**. Особливість даної підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані, насамперед, із *вибором аудиторії для проведення заняття*. На відміну від традиційного вітчизняного підходу, відповідно до якого навчання та взаємодія 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» певного обсягу інформації, технологічний підхід, що базується на використанні інтерактивних технік, передбачає здійснення спеціального вибору приміщення відповідно до тих конкретних цілей, які стоять перед заняттями та методів, використання яких передбачено у процесі проведення цих занять. Тому використання інтерактивних технік передбачає вибір такого приміщення, в якому учасники заняття можуть активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, «у колі», вільно пересуватися по території тощо).

До цієї ж групи відноситься і *підготовка спеціальних карток («бейджиків»)*, на яких учасники занять можуть зазначити своє ім'я в тому варіанті, як вони забажають. Це один із засобів, який дійсно надає можливості 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, у скороченій чи розгорнутій формі тощо).

Наступну підгрупу представляють техніки, пов'язані з **вивченням очікувань менеджерів та персоналу організацій щодо тренінгу або ситуації професійної взаємодії**. На відміну від існуючого в традиційній вітчизняній практиці підходу, згідно з яким очікування учасників заняття, як правило, не враховувалися, а зміст інформації визначався, насамперед, замовником та можливостями керівника заняття, в процесі використання технологічного підходу вивченню очікувань учасників заняття приділяється значна увага. Однією із можливих інтерактивних технік, яку використовують з цією метою, є техніка, яка полягає у вивченні очікувань учасників занять щодо навчання або професійної взаємодії безпосередньо на занятті (відповідно до визначеної теми заняття) [15]. Вона може проявлятися в тому,

що учасникам занять пропонують відповісти на такі питання:

- «Чому Ви хочете навчитися у процесі тренінгу (конкретного заняття)?»;
- «Якими конкретними вміннями та навичками Ви хочете оволодіти?»;
- «Який у них зараз емоційний стан?».

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

- по-перше, учасники заняття в результаті використання механізму рефлексії самі усвідомлюють свої наміри щодо тренінгу або ситуації професійної взаємодії, над якими вони раніше, можливо, і не задумувалися;
- по-друге, це створює можливість сформувати колективний психологічний портрет учасників заняття, і в результаті такої дії учасники заняття уже на його початку мають досить цікаву інформацію про запити та характеристики тієї групи, в якій вони оволодівають певним професійним досвідом;
- по-третє, відповіді на третє питання дають досить чіткі уявлення про емоційний стан учасників, який, як правило, є дуже розмаїтим (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 заняття певною мірою скоригувати свої подальші дії щодо формування психологічної готовності учасників до професійної взаємодії, враховуючи відповіді учасників заняття (як змістовно-сміслові, так й емоційні);
- по-п'яте, зазначені три питання можна використовувати як певний діагностичний інструментарій на початку та в кінці заняття й аналізувати певні зміни, які відбулися в установках та емоційних станах, певних складових психологічної готовності учасників до професійної взаємодії.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка **правил групової роботи** [4; 11; 15], які фактично задають орієнтири стратегій взаємодії, яких будуть дотримуватись учасники тренінгу.

У зв'язку з цим слід зазначити, що взаємодія учасників тренінгу може мати такий характер:

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

- взаємодії, побудованої на основах партнерства.

Варто сказати, що перший тип взаємодії, сьогодні, на наш погляд, переважає в процесі навчання та професійної взаємодії менеджерів та персоналу організацій. Щодо другого підходу, який складає альтернативу першому, то слід сказати, що він досить вдало, на наш погляд, може бути втілений у результаті реалізації *принципу гуманізації управління* [5].

Саме на основі ідей гуманістичного підходу до управління може, на наш погляд, бути забезпечена взаємодія учасників занять або учасників реальної професійної взаємодії в організаціях на основі партнерства. Рівень усвідомлення керівниками занять цих завдань значною мірою залежить від чіткості постановки перед ними завдань замовниками (керівниками організацій) та від їхньої 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;
- дотримуватися теми заняття;
- дотримуватися регламенту спільної роботи;
- не давати порад, коли цього не просять інші;
- говорити до людини, а не проти людини;
- дотримуватися правила конфіденційності щодо ситуацій, які можуть виникнути на тренінгу та ін.

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік – **«криголамів»** [8; 15] полягає в тому, щоб «розбити кригу відчуження», яка може виникати між учасниками тренінгу, наприклад, у таких ситуаціях:

- на початку заняття (коли багато учасників заняття перебувають у негативному або невизначеному емоційному стані, або коли вони ще недостатньо знайомі);
- після проведення складних завдань протягом половини дня (коли учасники заняття втомились і рівень інтелектуальної та емоційної активності починає згасати);
- після обідньої перерви (коли учасники заняття ще не налаштувалися на «серйозну» роботу) та ін.

У цих випадках керівниками заняття (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. [15]. У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання раніше були практично відсутні, оскільки вони на перший погляд, здаються взагалі «несерйозними» і такими, що не відповідають потребам дорослих. Насправді ж використання «криголамів» сприяє розвантаженню учасників тренінгу і виконує роль «емоційних місточків» у процесі проведення занять.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка [4; 11; 15] полягає в тому, що учасники тренінгу в процесі виконання відповідних завдань об'єднуються у малі групи (по 3-5 осіб) або в пари (діади). Групи або пари можуть формуватися за різними принципами:

- на основі територіального розміщення в аудиторії;
- за власним вибором (на основі симпатії учасників тренінгу);
- на основі спільного кольору одягу;
- на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що всі учасники, які мають 1-ий, 2-ий, 3-ий, 4-ий, 5-ий номери тощо, працюють разом в одній групі та ін.).

Робота в малих групах дає можливість учасникам заняття уже в навчальних умовах оволодіти прийомами спільної діяльності (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання; спілкуватися у процесі обговорення тих чи інших аспектів проблеми; презентувати позицію групи тощо).

2.3. Особливості застосування змістовно-сміслових інтерактивних технік у тренінгових заняттях

Мета **змістовно-сміслових інтерактивних технік** полягає в тому, щоб сприяти безпосередньому вирішенню актуальних психологічних проблем в організації в навчальних умовах (здійснювати аналіз сутності психологічного феномену, його структури, функцій, психологічних чинників та умов розвитку та ін.) [4; 12].

Зазначена група поєднує такі основні техніки [4]:

- метод незавершених речень;
- «мозковий штурм»;
- групові дискусії;
- психологічні практикуми;

- метод кейсів (аналіз професійних ситуацій);
- рольові ігри;
- навчально-рольові ігри;
- ділові ігри
- аналітично-творчі завдання та ін.

Особливість такої техніки як *метод незавершених речень* [15] полягає в тому, що ця техніка, образно кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Мова йде про те, що такі завдання передбачають орієнтацію на активне осмислення сутності організаційної культури, психолого-організаційних чинників її розвитку, впливу на зниження соціальної напруженості в організації, тощо.

«*Мозковий штурм*» як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники та працівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших актуальних проблем, з якими вони зустрічаються в своїй професійній діяльності [4; 11]. При цьому учасники мають дотримуватися таких *основних правил*:

- називати якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи іншого явища, процесу, чим більше, тим краще;
- не оцінювати названі ідеї, підходи, а лише називати їх;
- висловлювати найбільш неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які шукають учасники тренінгу.

«Мозковий штурм» може використовуватися у трьох основних формах:

- *індивідуальній* (коли кожен учасник тренінгу генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших);
- *парній* (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 або пара учасників) [11].

Слід зазначити, що впровадження такої інтерактивної техніки на перших етапах може мати певні труднощі, що може проявлятися, зокрема, в тому, що, кількість генерованих ідей не є великою, оскільки не всі учасники заняття можуть мати відповідну мотивацію та підготовку. Але в міру накопичення учасниками тренінгу досвіду та актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації тощо), дана інтерактивна техніка стає все більше ефективною.

Ще однією інтерактивною технікою у тренінгу виступає «*групова дискусія*», яка може реалізовуватись в таких основних формах: *групове*

обговорення, груповий дискурс, вправа «за та проти», дискусія «з відкритим кінцем» та ін.

Наприклад, основне призначення *дискусії «з відкритим кінцем»* полягає в тому, щоб виявити наявні, часом зовсім протилежні, позиції менеджерів або персоналу щодо тієї чи іншої проблеми та сформувані толерантні установки щодо цих позицій [15]. 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 заняття, що мають різні погляди щодо «проблемних» питань, які обговорюються, займають різне місце щодо уявної «дороги», яка проходить центром аудиторії [15]. Слід зазначити, 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). Так питання по черзі пропонуються учасникам тренінгу. Наприклад, з означеної проблеми це може бути використання таких питань: «Я люблю відпочивати на морі...»; «Напруженість в організації завжди обумовлена неадекватним стилем управління керівника...»; «Мені до вподоби гуляти рано вранці по місту»; «Напруженість в організації, як правило, викликають конфліктні працівники...»; «Я люблю морозиво...»; «Напруженість виникає лише в тих організаціях; де вводяться нові підходи до роботи...»; «У мене в дитинстві було прізвисько...»; «Напруженість виникає лише в тих організаціях, для яких притаманна культура «влади»...»; «Я дуже люблю нарциси...»; «Якщо ми будемо дотримуватись цінностей і норм організаційної культури «особистості», то напруженості в організації можна уникнути...»; «Соціальна напруженість в організації сприяє розвитку лідерських якостей у працівників...»; «В 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, а також засобів впливу, які вони можуть використовувати при цьому.

Розгляд тих чи інших інформаційно-сміслових питань, за допомогою названих вище інтерактивних технік доцільно доповнювати проведенням **психологічних практикумів**. Психологічні практикуми можуть бути, наприклад, спрямовані на аналіз учасниками тренінгу таких показників; а) компонентів і типів організаційної культури освітніх організацій, в яких вони працюють; б) виявів соціальної напруженості у власних освітніх організаціях (на організаційному та на індивідуально-особистісному рівні); в) організаційно-психологічних чинників розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості (лідерського потенціалу менеджерів, здатності приймати ефективні управлінські рішення, інтолерантності персоналу до невизначеності, підприємницької активності персоналу та ін.). Це дає можливість керівникам: а) здійснити аналіз специфіки своєї освітньої організації; б) звернути увагу на її «сильні» та «слабкі» сторони; в) визначити «психологічні профілі» організаційної культури та 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 розвитку організаційної культури тощо.

Суть такої інтерактивної техніки як **метод кейсів (аналіз професійних ситуацій)** полягає в тому, що учасники заняття в процесі спільної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які можуть виникати в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях, які потім описують та аналізують за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної освітньої організації;
- описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми;
- аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було б, враховуючи результати, вирішити ситуацію іншим чином тощо [4; 11].

Аналіз управлінських ситуацій, як і використання «мозкового штурму», може здійснюватися *на різних рівнях*:

- *індивідуальному* (у процесі виконання завдань з наступним обговоренням у навчальній групі);

- *парному* (коли двоє учасників тренінгу спільно аналізують ситуацію і пропонують варіант її вирішення іншим);
- *груповому* (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішують ситуації і взаєморецензують одна одну).

Слід зазначити, що професійні ситуації, які пропонуються для обговорення, можуть бути заздалегідь підготовлені керівником тренінгу або запропоновані слухачами, виходячи з їх інтересів та досвіду ділового спілкування.

Рольова гра як інтерактивна техніка є, на наш погляд, складною системною інтерактивною технікою, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто реалізується набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників [4; 10; 11].

Організаційною одиницею рольової гри є *проблемна ситуація*, яка розігрується. Така ситуація розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. В основу такого сюжету може бути покладена навчальна або реальна професійна проблема, формування якої вміщує відповідне питання (або серію питань).

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

Рольова гра проходить у *кілька етапів*. Спочатку керівник заняття повідомляє тему, мету гри, знайомить учасників зі змістом кожної ролі, після цього створюються рольові 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 на занятті, або ж визначають стратегію поведінки в професійній ситуації, закладену певною роллю.

У міру готовності учасників гри починається етап обговорення проблеми або програвання «реальної» управлінської або професійної ситуації. Слово послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють свою позицію з проблеми, які аналізуються, або ж моделюють цю ситуацію.

Протягом гри керівник заняття визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або професійної ситуації, порушує або дає додаткові питання та завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх в атмосфері

доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підведенням підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Однією із можливих є класифікація, якої дотримуються автори, в основі якої лежить тип завдань та ролей, що використовуються в процесі гри. Відповідно до такої класифікації виділяють *навчально-рольові та ділові ігри* [4; 11].

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

- залучити всіх учасників заняття до обговорення актуальних теоретичних проблем щодо розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості;
- виділити основні аспекти і методи аналізу конкретної теми;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обговорюється та ін.

Враховуючи те, що активність учасників тренінгу досить часто обумовлена не лише *зовнішніми* (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) чинниками, застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли зазначені внутрішні чинники відсутні, або недостатньо виражені.

Забезпечуючи досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників занять у процесі програвання ними різних за змістом і призначенням ролей, навчально-рольова гра стимулює і прискорює вияв їхньої активності, сприяє поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламентованої активності під час застосування складніших і менш регламентованих занять (групова дискусія тощо).

Структура навчально-рольової гри передбачає наявність *трьох типів рольових груп*: «генератори ідей», «критики», «арбітри».

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

Функції групи «критиків» полягають в тому, щоб критично, але разом з тим конструктивно, аналізувати відповіді «генераторів ідей». З цією метою вони ставлять питання репродуктивного або проблемного характеру, що

допомагає уточнити точку зору «генераторів ідей» або розкрити наявні в ній суперечності. На основі аналізу проблемного матеріалу «критики» формулюють власні пропозиції щодо розв'язання питання, або ж коли правильне рішення вже знайдене «генераторами ідей», чіткіше його формулюють та обґрунтовують.

«Арбітрам» надається право спільно прийняти найбільш оптимальне рішення, використовуючи при цьому, у разі необхідності, потрібну довідкову, наукову літературу, періодичну пресу, інтернет-ресурси, матеріали соціальних мереж тощо. Окрім того, «арбітри» повинні оцінити ефективність роботи кожної групи як за змістом (оцінка внеску певної групи у розв'язання проблемного питання, аналіз процесу пошуку правильного рішення), так і за доцільністю використання 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*. Найтипівішими з них є:

- організація керівником заняття спільної роботи з його учасниками для виділення істотних ознак основних понять з проблеми (наприклад, «організаційна культура», «розвиток організаційної культури» «соціальна напруженість в організації» тощо);
- забезпечення керівником заняття активного обговорення проблемних питань (чи проблемних ситуацій), що мають теоретичний характер.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні професійні ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь та навичок, необхідних для ефективного розв'язання цих ситуацій [4; 11]. Введені до виконання ролі відповідно відображають функції тих реальних посадових осіб, які беруть участь у вирішенні конкретних проблем (наприклад, «директор закладу освіти», «члени педагогічного колективу, які підтримують введення змін в освітній організації», «члени педагогічного колективу, які чинять опір змінам в освітній організації» та ін.).

Ділова гра може, на наш погляд, сприяти *розвитку певних професійних якостей* в освітнього персоналу:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- знижувати інтолерантність до невизначеності;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень у ситуації соціальної напруженості в організації;

- сприяти розвитку толерантності в професійному спілкуванні;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення освітнього персоналу, сприяти пошуку інноваційних форм роботи в організації тощо.

Необхідними умовами проведення ділової гри є:

- відбір професійних ситуацій, які б відповідали проблемі (наприклад, соціальної напруженості в організації, ролі організаційної культури в її зниженні тощо);
- врахування професійних інтересів та рівня підготовки учасників заняття;
- адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності і ситуації, вичленення «проблемних» ролей;
- повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результативності роботи учасників гри.

Окрім того, ефективність ділової гри досягається за умови дотримання *принципу зміни ролей*, спрямованого на оволодіння всіма учасниками гри різними рольовими функціями, а також *принципу рольової перспективи*, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри все більш складними та відповідальними ролями і, відповідно, відпрацювання навичок, необхідних для попередження та розв'язання проблемних завдань в ситуаціях соціальної напруженості в організації [11].

Важливу роль в тренінгу відводиться також ***аналітично-творчим завданням*** (*вправа «креатив», аналітичні завдання, аналітичні та творчі проекти та ін.*), які орієнтовані на вирішення конкретних проблем, які виникають в ситуаціях напруженості в організаціях, де працюють учасники тренінгу. Виконання таких завдань передбачає спільну творчу діяльність учасників тренінгу, продукування інноваційних ідей щодо вирішення конкретних видів напруженості, як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях.

Слід зазначити, що *послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є жорстко визначеною*. В одних випадках аналіз певної проблеми теми може розпочинатися з міні-лекції, у ході якої висвітлюються основні теоретичні питання, які стосуються сутності організаційної культури, її компонентів і типів, а закріплення матеріалу може здійснюватись за допомогою групових дискусій, «мозкових штурмів», навчально-рольових ігор, ділових ігор, творчо-аналітичних завдань тощо. В інших випадках розгляд проблеми може розпочинатися з проведення «мозкового штурму», в ході якого учасники тренінгу можуть назвати ряд

проблем, що можуть виникати в професійній діяльності в ситуації соціальної напруженості в організації, які у процесі проведення подальшої міні-лекції доцільно систематизувати та детально висвітлити.

Слід зазначити також, що проблемно-пошукові методи навчання, як основні методи під час проведення тренінгу, можуть доповнюватися й інформаційно-репродуктивними методами. Застосування певної системи та послідовності методів і форм проведення тренінгових занять визначається конкретною темою заняття, особливостями аудиторії та певною професійною ситуацією.

Важливу роль у проведенні тренінгових занять відводиться **заключній частині**, під час якої відбувається рефлексія заняття, здійснюється бліц-опитування за допомогою спеціальної анкети, організовується фото- та відеопрезентація найбільш значущих моментів тренінгу, висловлюються побажання на майбутнє учасниками тренінгу. Окрім того, тренінг завершується врученням сертифікатів його учасників.

Контрольні питання до частини 1:

1. Що являє собою технологічний підхід в діяльності організаційних психологів?
2. Які переваги та обмеження технологічного підходу в діяльності організаційних психологів?
3. Що таке психологічна технологія?
4. Які існують види психологічних технологій?
5. Які основні компоненти входять в структуру тренінгових занять?
6. Розкрийте зміст інформаційно-змістовного компоненту тренінгу.
7. Що являє собою діагностичний компонент тренінгу?
8. На вирішення яких завдань спрямований корекційно-розвивальний компонент тренінгу?
9. Які основні етапи розробки тренінгових занять?
10. Що таке інтерактивні техніки і яка їх роль у розробці та проведенні тренінгових занять?
11. Які існують види інтерактивних технік?
12. Приведіть приклади організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік, які використовуються для проведення тренінгових занять.
13. З якою метою у тренінгу використовуються змістовно-сміслові інтерактивні техніки?

Рекомендована література до частини 1:

1. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Р. Тэйлор. – [2-е междунар. изд.]. – СПб. : Питер, 2002. – 384 с.
2. Власов П. К. Партнерское общение. Тренинг. Игры и упражнения. Методические материалы для ведущего / П. К. Власов. – [2-е изд., испр., доп., перераб.]. – Х. : Гуманитарный Центр, 2014. – 172 с.
3. Гнускіна Г. В. Зміст та особливості проведення тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців» / Г. В. Гнускіна // Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2016. – Т. 1. – Ч. 44. – С. 10–15.
4. Карамушка Л. М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л. М. Карамушка, М. П. Малигіна // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – С. 275–284.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
6. Киселева А. А. Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева. – Х. : Гуманитарный Центр, 2017. – 144 с.
7. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : науч.-практ. пособие. / М. В.Кларин. – М.: Дело, 2000. – 224 с.
8. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб : «Речь», 2001. – 250 с.
9. Панок В. Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології / В. Г. Панок // Проблеми розвиваючого навчання: М-ли I та II Міжнар. конф. / За ред. академіка С. Д. Максименка. – К., 1997. – С. 344–351.
10. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : Учебник для студентов вузов / Пугачев В. П. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
11. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.
12. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді: навч. посіб. / Л. М.Карамушка, О. А.Філь, В. В. Левковець [та ін.]. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
13. Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): [навч. посіб для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 230 с.
14. Функе Х.-Й. Что есть хорошего во мне? Позитивная психология для счастливой жизни / Х.-Й.Функе, Ю. Вестерманн ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2017. – 144 с.
15. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов : Пер. с англ. – Кишинэу : Изд-во „ARC”, 1997. – 320 с.

ЧАСТИНА 2

ТРЕНІНГОВІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

Розділ 3. Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

3.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

3.2. Зміст тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

3.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

Мета тренінгу – психологічна підготовка освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Завдання тренінгу:

1. Оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність організаційної культури в освітніх організаціях та її значенні в умовах соціальної напруженості.

2. Оволодіння освітнім персоналом методами діагностики організаційної культури та соціальної напруженості в освітніх організаціях.

3. Оволодіння освітнім персоналом уміннями та навичками розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини (табл. 1).

Вступна частина тренінгу складається із 3-х блоків: «Знайомство», «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи», «Вступ до проблеми: психологічні особливості діяльності освітніх організацій».

Основна частина тренінгу містить 3 модулі, кожен з яких складається зі змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів: Модуль 1. «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності діяльності організацій»; Модуль 2. «Організаційна культура освітніх організацій»; Модуль 3. «Організаційна

культура як важливий чинник зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях».

Таблиця 1

Структура тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

Складові тренінгу	Основні компоненти	Години
I. Вступна частина тренінгу	<i>Блок 1: «Знайомство» Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи» Блок 3: «Вступ до проблеми: психологічні особливості діяльності сучасних освітніх організацій»</i>	2
II. Основна частина тренінгу		
Модуль 1. «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності діяльності організацій»	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність організаційної культури»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика організаційної культури»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури»</i>	2
Модуль 2. «Організаційна культура освітніх організацій»	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Особливості організаційної культури освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика типів організаційної культури освітньої організації»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури в освітніх організаціях»</i>	2
Модуль 3. «Організаційна культура як важливий чинник зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях»	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Соціальна напруженість в організації та її зв'язок з організаційною культурою»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика соціальної напруженості в організації»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури в умовах соціальної напруженості»</i>	2
III. Заключна частина тренінгу	<i>Блок 1 «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок» Блок 2 «Підведення підсумків роботи» Блок 3 «Прощання»</i>	2

До заключної частини включені 3 блоки: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок», «Підведення підсумків роботи» та «Прощання».

Для проведення тренінгу використовуються такі інтерактивні техніки: «криголами»; вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів, з наступним груповим обговоренням); мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань (із залученням інформативних даних та результатів власних досліджень автора); метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму»; міні-лекція; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; рефлексія заняття та ін.

Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» розрахований на роботу, насамперед, з менеджерами та працівниками освітніх організацій.

Організаційно тренінг може проводитись на базі інститутів післядипломної педагогічної освіти, а також на базі конкретних освітніх організацій.

За формою проведення це може бути «інтенсивний» тренінг, який проводиться протягом 3 днів (по 6–8 годин щодня), а також більш «спокійний» тренінг, який може мати більш «розмірену» форму проведення (один раз на тиждень (місяць), по 6–8 годин щодня протягом трьох тижнів (місяців)).

3.2. Зміст тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»

Зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (інформаційно-смисловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів. Далі наведено детальний зміст тренінгу.

I. Вступна частина тренінгу

Блок 1: «Знайомство»

Криголам «Знайомство». Інструкція: група стає в коло, кожен має назвати своє ім'я та продовжити висловлювання: «Моя найкраща подруга (мій справжній друг) сказав би, що я...». Тренер перешкоджає самокритичним висловлюванням, наприклад: «...що я незібрана». Тренер: «А

за що він Вас поважає?» Учасник: «За те, що я активна...» Тренер: «Так, про Наталку говорять, що вона активна» [17].

Криголам «Що почули?». Інструкція: учасники сидять колом, кожен має повторити висловлювання будь-якого іншого учасника групи, яке йому запам'яталося. Бажано не повторюватися. Наприклад. Учасник 1: «Я запам'ятала, що Наталка активна». Учасник 2: «Я запам'ятала, що Тетяна любить дітей» [17].

Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»

Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття [24].

Учасники по черзі дають відповіді на запитання:

- «Чому Ви хочете навчитися в процесі тренінгу?»
- «Якими конкретними вміннями та навичками Ви хочете оволодіти?»
- «Який у Вас зараз емоційний стан?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих «аркушах-стікерах», можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з наступним груповим аналізом та обговоренням. Це дасть можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання тренінгу.

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та структура тренінгу» (з урахуванням результатів виконання попереднього завдання).

«Мозковий штурм»: «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу». (Для підготовки цього питання можна використати наявний у літературі матеріал [24]).

Блок 3: «Вступ до проблеми: психологічні особливості діяльності сучасних освітніх організацій»

Метод незавершених речень: «Освітня організація – це...»

Групова дискусія: «Яким чином впливають соціально-економічні та політичні процеси в країні на діяльність освітніх організацій. Позитиви та негативи».

Робота в малих групах: «Чинники, що запобігають негативному впливу соціально-економічних процесів».

II. Основна частина тренінгу

Модуль 1. «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності діяльності організацій»

Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність організаційної культури»

Метод асоціацій: «Асоціації поняття організаційна культура». Перелік асоціацій записується на окремих аркушах та вивіщується на дошці. Аналіз та узагальнення результатів.

Метод незавершених речень (робота в парах): «Організаційна культура – це...». Аналіз та узагальнення результатів.

Лекція-презентація: «Сутність організаційної культури».

Вправа «Робота з картками». Учасниками видаються картки (5-7 шт.) з визначеннями організаційної культури різних авторів. Необхідно проаналізувати запропоновані визначення, виділити спільні та відмінні ключові елементи.

Діагностичний компонент: «Діагностика організаційної культури»

Метод самоаналізу: «Оцінити організаційну культуру організації за основними показниками» (на основі розробок автора).

Психологічний практикум : «Визначення рівня організаційної культури в цілому та за окремими компонентами, за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [16]».

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури»

Вправа «За та проти» (робота в парах). Інструкція: наведіть 3 основні аргументи «за» і 3 аргументи «проти» щодо доцільності чи недоцільності розвитку організаційної культури. Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

Творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах): «Класифікація функцій організаційної культури».

Модуль 2. «Організаційна культура освітніх організацій»

Інформаційно-смісловий компонент: «Особливості організаційної культури освітніх організацій»

Мозковий штурм: «Організаційна культура освітньої організації: спільне-відмінне порівняно з організаціями інших соціальних сфер».

Творчо-аналітична вправа (робота в малих групах): «Дерево-класифікація типів організаційної культури». Представлення результатів в групі.

Лекція-презентація: «Типології організаційної культури» [7; 8; 13; 19; 32].

Проектне завдання (робота в малих групах): «Чинники, що впливають на розвиток організаційної культури освітньої організації».

Діагностичний компонент: «Діагностика типів організаційної культури освітньої організації»

Психологічний практикум 1: «Діагностика типів організаційної культури за допомогою методики «Оцінка організаційної культури» (ОСАІ) К. Камерона та Р. Куїнна» (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура) [7].

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Психологічний практикум 2: «Діагностика типів організаційної культури за допомогою методики Ч. Хенді та Р. Харрісона» (культура влади, культура ролі, культура завдань, культура особистості) [7].

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури в освітніх організаціях»

Аналітичне завдання (робота в парах): «Реальні та бажані типи організаційної культури в освітній організації». Учасникам пропонується на основі даних, отриманих під час психологічних практикумів 1 та 2 проаналізувати реальні та бажані типи організаційної культури освітніх організацій.

Творчий проект (робота в малих групах): «Будинок бажань». Інструкція: підготувати проект «Бажаної організаційної культури освітньої організації» за основними її складовими (цінності, норми, традиції тощо).

Захист творчих проектів.

Модуль 3. «Організаційна культура як важливий чинник подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях»

Інформаційно-смісловий компонент: «Соціальна напруженість в організації та її зв'язок з організаційною культурою»

Лекція-презентація «Сутність соціальної напруженості та рівні її аналізу» [4; 5; 6; 10; 12; 20; 30].

Мозковий штурм: навести приклади прояву соціальної напруженості в організації. Група складає «банк» прикладів узагальнює та класифікує їх.

Груповий дискурс: як організаційна культура може впливати на наведені види проявів соціальної напруженості в організації?

Робота в малих групах з подальшим обговоренням: вияви напруженості на рівні персоналу освітніх організацій (психічної напруженості). Група складає «банк» прикладів узагальнює та класифікує їх.

Груповий дискурс: як організаційна культура може впливати на наведені види проявів психічної напруженості персоналу освітніх організацій?

Діагностичний компонент: «Діагностика соціальної напруженості в організації»

Психологічний практикум: «Діагностика психічної напруженості персоналу освітніх організацій за допомогою методик «Шкала негативного

впливу роботи (Д. Ватсон)» [3] та «Самооцінка тривожності, фрустрованості, агресивності та ригідності» [25].

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток організаційної культури в умовах соціальної напруженості»

Метод кейсів: учасникам пропонується ряд кейсів (опис проблемних ситуацій щодо вияву соціальної напруженості в освітніх організаціях з різною організаційною культурою). Розробка методів рішення проблеми та їх групове обговорення.

Аналітичний проект: «Основні напрямки удосконалення організаційної культури освітньої організації в умовах соціальної напруженості». Інструкція: учасникам пропонується сформулювати основні, найактуальніші проблеми організаційної культури освітньої організації, виходячи із основних структурних підсистем організації (управління, людські ресурси, виробничі ресурси, комунікації тощо).

Представлення та обговорення отриманих результатів.

III. Заключна частина тренінгу

Блок 1: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»

Рефлексія тренінгу. Всі учасники, сидячи у колі, послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеного заняття, наприклад, наскільки воно було корисним для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось (не сподобалось), що слід враховувати в процесі проведення занять надалі тощо. Висновки формулюються згідно наступного плану: 1) «Мій основний висновок...»; 2) «З цього тренінгу я візьму з собою...»; 3) «Головним для мене було усвідомлення того, що...».

Отримані судження можуть, з дозволу учасників тренінгу, записуватись керівником заняття на диктофон, для здійснення наступного контент-аналізу. Це дасть можливість більш глибоко оцінити значущість занять для учасників, а також своєчасно вносити певні зміни в проблематику, дизайн заняття та власну поведінку тренера на наступних етапах роботи.

Блок 2 «Підведення підсумків роботи»

Бліц-опитування учасників тренінгу за допомогою анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу», яку, з метою забезпечення об'єктивності зворотного зв'язку, необхідно проводити анонімно [24].

Блок 3: «Прощання»

Вручення сертифікатів.

Фотопрезентація «Так ми працювали сьогодні разом» [15].

Вправа-криголам «На все добре». На завершення кожний із учасників тренінгу пише своїм колегам побажання на майбутнє та урочисто вручає їх.

Обмін професійними контактами.

Розділ 4. Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

4.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

4.2. Зміст тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

4.1. Мета, завдання та структура тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

Мета тренінгу – психологічна підготовка освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості з урахуванням організаційно-психологічних чинників, що опосередковують розвиток організаційної культури.

Завдання тренінгу:

1. Оволодіння персоналом освітніх організацій знаннями про сутність організаційно-психологічних чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості;
2. Оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики організаційно-психологічних чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості;
3. Оволодіння персоналом освітніх організацій уміннями та навичками організаційно-психологічних чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості.

Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості» включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини (табл. 1).

Вступна частина тренінгу складається із 3-х блоків: «Знайомство», «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи», «Вступ до проблеми: особливості організаційної культури та соціальної напруженості в освітніх організаціях».

Основна частина тренінгу містить 3 модулі, кожен з яких складається зі змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів: Модуль 1. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю менеджерів в освітніх організаціях»; Модуль 2. «Організаційно-

психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані зі взаємодією менеджерів та персоналу освітніх організацій»; Модуль 3. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю персоналу освітніх організацій».

Таблиця 2

Структура тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

Складові тренінгу	Основні компоненти	Години
I. Вступна частина тренінгу	<i>Блок 1: «Знайомство»</i> <i>Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»</i> <i>Блок 3: «Особливості організаційної культури та соціальної напруженості в освітніх організаціях»</i>	2
II. Основна частина тренінгу		
<i>Модуль 1. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю менеджерів освітніх організацій»</i>	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Лідерський потенціал менеджерів та їх вміння ефективно приймати управлінські рішення як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика лідерського потенціалу та вміння ефективно приймати управлінські рішення»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток лідерського потенціалу та вміння ефективно приймати управлінські рішення»</i>	2
<i>Модуль 2. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані зі взаємодією менеджерів та персоналу освітніх організацій»</i>	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Толерантність та толерантність до невизначеності як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»</i>	2

Продовження таблиці 2

	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика толерантності та інтолерантності до невизначеності»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток толерантності та толерантності до невизначеності»	2
Модуль 3. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю персоналу освітніх організацій»	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> Підприємницька активність та творчий потенціал персоналу як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»	2
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика підприємницької активності та творчого потенціалу персоналу освітніх організацій»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток підприємницької активності та творчого потенціалу персоналу освітніх організацій»	2
III. Заключна частина тренінгу	<i>Блок 1</i> «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок» <i>Блок 2</i> «Підведення підсумків роботи» <i>Блок 3</i> «Прощання»	2

До *заключної частини* включені 3 блоки: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок», «Підведення підсумків роботи» та «Прощання».

Тренінг передбачає використання таких інтерактивних технік: «криголами»; вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів, з наступним груповим обговоренням); мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань (із залученням інформативних даних та результатів власних досліджень автора)); заповнення робочих аркушів; метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму»; міні-лекція; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; рефлексія заняття та ін.

Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості» розрахована на роботу, насамперед, з менеджерами та працівниками освітніх організацій.

Організаційно тренінг може проводитись на базі Інститутів післядипломної педагогічної освіти, а також на базі конкретних освітніх організацій.

За формою проведення це може бути «інтенсивний» тренінг, який проводиться протягом 3 днів (по 6–8 годин щодня), а також більш «спокійний» тренінг, який може мати більш розмірену форму проведення (один раз на тиждень (місяць), по 6–8 годин щодня протягом 3 тижнів (місяців)).

4.2. Зміст тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»

Зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів. Далі наведено детальний зміст тренінгу.

I. Вступна частина тренінгу

Блок 1: «Знайомство»

Криголам «Знайомство». Інструкція: група стоїть в колі, кожний учасник по черзі кидає м'яч та називає своє ім'я, можна пройти кілька разів по колу. Після цього завдання змінюється: треба кидати м'яч і називати ім'я тієї людини, якій ти кинув м'яч, можна пройти кілька разів по колу.

Вправа «Знайомство: образ». Інструкція: учасникам дається завдання зобразити свій образ (як вони себе сприймають) за допомогою певного предмета, явища тощо. Потім учасники повинні зобразити свій образ з точки зору того, як їх сприймають колеги (на їх думку).

Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»

Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття.

Учасники по черзі дають відповіді на запитання:

- «Які ваші очікування від тренінгу?»
- «Що ви дуже хотіли б, щоб було під час тренінгу? »

- «Що ви дуже не хотіли б, щоб було під час тренінгу?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих «аркушах-стікерах», можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з наступним груповим аналізом та обговоренням. Це дасть можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання тренінгу.

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та структура тренінгу» (з урахуванням результатів виконання попереднього завдання).

«Мозковий штурм»: «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу». (Для підготовки цього питання можна використати наявний у літературі матеріал [24]).

Блок 3: «Вступ до проблеми: Особливості організаційної культури та соціальної напруженості в освітніх організаціях»

Метод незавершених речень: «Організаційна культура освітньої організації – це...», «Соціальна напруженість в освітніх організаціях – це...».

Групова дискусія: «Яким чином організаційна культура може впливати на соціальну напруженість в освітніх організаціях: позитиви та негативи».

Робота в малих групах: «Чинники, що опосередковують вплив організаційної культури на соціальну напруженість в освітніх організаціях».

II. Основна частина тренінгу

Модуль 1. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю менеджерів в освітніх організаціях»

Інформаційно-смісловий компонент: «**Лідерський потенціал менеджерів та їх вміння ефективно приймати управлінські рішення як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях**»

Метод мозкового штурму: «Лідерство – це...». Аналіз та узагальнення результатів.

Групове обговорення: «Значення лідерських якостей керівника для розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості». Аналіз та узагальнення результатів.

Лекція-презентація: «Сутність та функції лідерства в організації в умовах соціальної напруженості».

Творчий проект (робота в малих групах): «Прийняття ефективних управлінських рішень в умовах соціальної напруженості: сутність, вимоги».

Діагностичний компонент: «**Діагностика лідерського потенціалу та вміння ефективно приймати управлінські рішення**»

Психологічний практикум 1: «Діагностика лідерських якостей з допомогою тесту «Здатність до лідерства» Р. С. Немова» [33].

Психологічний практикум 2: «Діагностика стилів прийняття управлінських рішень за допомогою методики «Оцінка стилів прийняття управлінських рішень» А. В. Карпова» [9]».

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Корекційно-розвивальний компонент: *«Розвиток лідерського потенціалу та вміння ефективно приймати управлінські рішення»*

Рольова гра «Вияв лідерства в організації в умовах соціальної напруженості» [24].

Навчально-рольова гра «Прийняття колективних управлінських рішень».

Модуль 2. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані зі взаємодією менеджерів та персоналу освітніх організацій»

Інформаційно-смісловий компонент: *«Толерантність та толерантність до невизначеності як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»*

Творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах): «Толерантність та інтолерантність до невизначеності в умовах соціальної напруженості: сутність та особливості прояву». Представлення результатів та обговорення.

Групова дискусія: «Межі толерантності в умовах соціальної напруженості».

Вправа з картками (робота в малих групах): «Роль толерантності в розвитку різних типів організаційної культури». Інструкція: групам видаються картки з описом різних типів організаційної культури. Учасникам необхідно визначити роль та механізми впливу толерантності персоналу для розвитку того чи іншого типу організаційної культури.

Діагностичний компонент: *«Діагностика толерантності та інтолерантності до невизначеності»*

Вправа «Дерево» [26]. Інструкція: учасникам пропонується стати на уявлено намальоване дерево від коренів до крони, в залежності від рівня розвитку толерантності.

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Психологічний практикум: Визначення рівня толерантності за допомогою методики «Індекс толерантності», Г. У. Солдатової [18] та опитувальника «Як ви ставитесь до змін?» [29].

Інтерпретація та групове обговорення отриманих даних.

Корекційно-розвивальний компонент: *«Розвиток толерантності та толерантності до невизначеності»*

Метод кейсів: учасникам пропонується ряд кейсів (опис проблемних ситуацій щодо прояву толерантності/інтолерантності в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях з різною організаційною культурою). Розробка методів рішення проблеми та їх групове обговорення [22].

Ділова гра «Опір інноваційним змінам». Мета гри: розвиток толерантності до невизначеності.

Модуль 3. «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю персоналу освітніх організацій»

Інформаційно-смісловий компонент: «Підприємницька активність та творчий потенціал персоналу як чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»

Міні-лекція: «Підприємницька активність в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості: сутність, значення для розвитку організаційної культури» [11; 14; 15].

Індивідуальне рефлексивне завдання (з наступним обговоренням в групах): «Проаналізуйте на основі власної професійної діяльності, коли і яким чином у Вас проявлялась підприємницька активність. Приведіть приклади вияву такої активності (за останній рік)».

Робота в малих групах (з подальшим груповим обговоренням): «Назвіть конкретні сучасні інноваційні зміни в освітній організації, для введення яких персоналу необхідно виявляти творчість».

Діагностичний компонент: «Діагностика підприємницької активності та творчого потенціалу персоналу освітніх організацій»

Психологічний практикум: «Діагностика підприємницької активності та творчості за допомогою методик: «Тесту на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [23] та «Діагностика схильності до інновацій» (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко) [23].

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток підприємницької активності та творчого потенціалу персоналу освітніх організацій»

Аналітичний проект: «Основні напрямки розвитку підприємницької активності персоналу освітньої організації в умовах соціальної напруженості». Інструкція: учасникам пропонується сформулювати основні, найактуальніші проблеми освітньої організації та визначити яким чином вплине висока підприємницька активність на вирішення визначених проблем. Запропонувати механізми розвитку підприємницької активності.

Представлення та обговорення отриманих результатів.

Вправа «креатив» [15] (Модифікація автора). Мета вправи: розвинути творчість (навчитися проявляти творчі підходи в процесі розвитку організаційної культури, введення змін, генерувати творчі ідеї тощо).

Учасникам пропонується знайти якомога більше способів прояву творчості при введенні в освітню організацію таких змін, як, наприклад, розробка рекламної компанії освітньої організації, або нові форми проведення новорічних свят в освітніх організаціях.

III. Заключна частина тренінгу

Блок 1: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»

Вправа «Питання-відповідь». Інструкція: всі учасники діляться на малі групи, кожна група повинна протягом 5 хв. підготувати максимум питань за темою тренінгу, кожне питання необхідно написати на окремому аркуші та розмістити на дошці. Після цього групи обмінюються дошками та повинні відповісти на поставлені питання.

Обговорення результатів.

Вправа «Закінчити речення». «Найбільш кращим сьогодні було...». «Новою ідеєю для мене стало...». «Я сподіваюсь на те, що...»

Блок 2 «Підведення підсумків роботи»

Вправа «Апельсини». Інструкція: ведучий на трьох плакатах малює або пише словами: 1) кошик апельсинів; 2) стакан апельсинового соку; 3) гірку очищеної кожури від апельсинів. Кожний учасник на стікерах пише ті вправи, ігри, знання тощо, що найбільше запам'ятались, сподобались, не сподобались. Після цього, учасники розміщують свої стікери на відповідних дошках: на плакат з апельсинами – те, що ще не знайшло закінченого вигляду, що потрібно додумати, до чого буде необхідно повернутися; на плакат зі склянкою чудового освіжаючого соку можна наклеювати те, що радувало, надихнуло на нове, сприяло розвитку; на плакат з відходами – речі, від яких краще позбутися, які не сподобалися, були зайві, образливі, не актуальні, драгували.

Обговорення результатів.

Бліц-опитування учасників тренінгу за допомогою анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу», яку, з метою забезпечення об'єктивності зворотного зв'язку, необхідно проводити анонімно [24].

Блок 3: «Прощання»

Вручення сертифікатів.

Відеопрезентація «Так ми працювали сьогодні разом».

Вправа «Мої емоції». Інструкція: кожен учасник говорить одне слово, що виражає його емоції в даний момент.

Обмін професійними контактами.

Контрольні питання до частини 2:

1. Які основні методи використовуються для психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості?
2. Які тренінги використовуються для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості?
3. Яка структура тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості освітніх організаціях»?
4. Які модулі включає тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»?
5. Які інтерактивні техніки доцільно використовувати в тренінгових заняттях для розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості?
6. На яку цільову аудиторію розраховані тренінгові заняття для розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості?
7. Яким чином представлені змістовно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальні компоненти в тренінгових заняттях?
8. Наведіть конкретні приклади організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових технік, що використовуються в тренінгових заняттях для розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Рекомендована література до частини 2:

1. Восемнадцать программ тренингов: руководство для профессионалов / под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2007. – 368 с.
2. Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А. М. Гуревич. – СПб. : Речь, 2006. – 144 с.
3. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
4. Заїка І. В. Вплив соціальної напруженості на вияви особистісної напруженості педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал [за наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2017. – № 2–3 (9–10). – С. 19–39.
5. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 45. – С. 3–11.
6. Карамушка Л. М. Соціальна фрустрованість освітнього персоналу: зв'язок із типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / Л. М. Карамушка, І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2016. – № 2–3 (5–6). – С. 80–89.

7. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу (у контексті становлення професійної ідентичності студентів) : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Ішук. – К.-Запоріжжя : Кругозір, 2015. – 276 с.
9. Карпов А. В. Психология стилей управленческих решений : Учебное пособие / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль, 2003. – 108 с.
10. Клюєнко Е. О. Діагностика соціальної напруженості : дис... канд. соц. наук : 22.00.03 / Е. О. Клюєнко ; Інститут соціології Національної академії наук України. – К., 1998. – 250 с.
11. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торговельного бізнесу / О. В. Креденцер // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки / [ред. кол. : А. І. Шинкарьок та ін.]. – Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2011. – Вип. 3. – С. 56–64.
12. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід / О. В. Креденцер, В. І. Лагодзінська, О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 45. – С. 48–56.
13. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.
14. Креденцер О. В. Тренінг «Розвиток самоефективності підприємців сфери торгівлі»: структура, особливості проведення та оцінка ефективності / О. В. Креденцер, І. Б. Абдулаєва // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 44. – С. 36–41.
15. Креденцер О. В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналі освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку» / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 218–227.
16. Ладанов І. А. Соціокультура організації / І. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматія] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
17. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : [навч. посіб.] / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.
18. Психодіагностика толерантності личности / под ред. Г. У. Солдатовой, Л. А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – с. 46-51.
19. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с.
20. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / [відп. ред. В. О. Васютинський]. – К. : Вид-во «ДОК-К», 1997.

21. Слюсаревський М. Соціальна напруженість: теоретична модель необхідних і достатніх показників / М. Слюсаревський // Наукові студії із соціальної та політичної психології. – 2002. – № 5 (8). – С. 24–34.
22. Терещенко К. В. Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К. В. Терещенко // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 1 (8). – С. 65–75.
23. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.
24. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. посіб. / за науковою редакцією проф. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 234 с.
25. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості : монографія / Є. В. Тополов. – К. : ВД «Слово», 2011. – С. 157–158.
26. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты / [под ред. М. Н. Кулапова]. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
27. Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача» : [навч.-метод. посіб.] / В. М. Федорчук. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2003. – 240 с.
28. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – 2-е изд., доп. – М. : Психотерапия, 2009. – 544 с.
29. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – С. 31–33, 251–252.
30. Чернявська О. В. Механізм впливу соціальних змін на соціальну напруженість в сучасній Україні (на прикладі мегаполісу) : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.07 / О. В. Чернявська ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2001. – 240 с.
31. Чикер В. А. Тренинг как метод, способствующий успешной реализации организационных изменений и организационному развитию / В. А. Чикер, А. М. Гуревич, Д. Саулин. – СПб., 2004. – 156 с.
32. Шевченко А. М. Організаційна культура інноваційних та традиційних загальноосвітніх навчальних закладів: теоретичний аспект / А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 33. – С. 211–213.
33. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. – Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2010. – С.70-71.
34. Яценко Т. С. Методы активного социально-психологического обучения : [метод. рекомендации для студентов пед. институтов] / Т. С. Яценко. – Ч. 2. – К. : РУМК, 1991. – 56 с.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ¹ (до частини 1)

1. Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів являє собою:

- а) систему впровадження різноманітних психологічних технологій;
- б) *розробку та впровадження спеціальних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних проблем в організації та підготовку менеджерів та персоналу організації;*
- в) використання інтерактивних технологій для підготовки персоналу;
- г) підхід, що реалізує технологічні основи взаємодії менеджерів і персоналу.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

2. Інформаційно-смісловий компонент тренінгу - це:

- а) інформація про конкретну назву тренінгу;
- б) знання про організацію, де може бути застосований тренінг;
- в) *теоретичні підходи до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації;*
- г) інформація про категорію фахівців, з якими можна використовувати даний тренінг.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

3. Діагностичний компонент тренінгу спрямований на вирішення таких завдань:

- а) *розкриття основних критеріїв, показників та методів вивчення психологічного явища в організації та можливих форм звітності;*
- б) діагностику професійної діяльності менеджерів організації;
- в) виявлення психологічних проблем в діяльності організації;
- г) пошук психологічних резервів розвитку організації.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

4. Корекційно-розвивальний компонент тренінгу визначає:

- а) напрямки корекції поведінки персоналу організації;
- б) *зміст, основні напрямки, методи та форми здійснення корекційно-розвивальної роботи;*
- в) способи вибору менеджерами організацій адекватного стилю управління;
- г) актуальні психолого-управлінські запити в організації та їх реалізацію.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

¹ Курсивом виділено правильний варіант відповіді.

5. Інтерактивні техніки як складові психологічних технологій - це техніки, які забезпечують:

- а) активне спілкування під час навчання менеджерів і персоналу;
- б) продуктивне вирішення психологічних проблем в організації;
- в) ефективну взаємодію та комфортні умови для навчання менеджерів і персоналу;

г) активну пізнавальну діяльність і взаємодію менеджерів та персоналу організації для вирішення актуальних психологічних проблем в організації.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

6. Основне призначення організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік полягає в тому, щоб:

- а) стимулювати до навчання та розвитку менеджерів та персонал організації;
- б) підтримувати активність менеджерів та персоналу організації;
- в) *створити необхідні організаційні умови для активної пізнавальної діяльності та взаємодії менеджерів та персоналу організації;*

г) забезпечити правильне розміщення менеджерів та персоналу організацій на певній території.

Необхідно вибрати один правильний варіант відповіді.

7. Що передбачає вивчення очікувань менеджерів та персоналу організацій щодо тренінгу:

а) виявлення того, якими знаннями хочуть оволодіти менеджери і персонал організації;

б) з'ясування того, якими уміннями і навичками хочуть оволодіти менеджери і персонал організації;

в) аналіз мотивів участі в обговоренні менеджерів і персоналу організації;

г) виявлення основних професійних потреб менеджерів і персоналу організації.

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

8. Створення малих груп може здійснюватися з використанням таких підходів:

а) за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного);

б) на основі спільного кольору одягу;

в) на основі спеціальних розрахунків;

г) за індивідуально-психологічними особливостями учасників.

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

9. Змістовно-сміслові інтерактивні техніки – це техніки, які сприяють:

а) безпосередньому вирішенню актуальних психологічних проблем в організації;

б) розкриттю змісту процесів, які відбуваються в організації;

в) аналізу психологічної природи явищ в організації;

г) висвітленню змістовно-сміслових навантажень в діяльності менеджерів і персоналу організацій.

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

10. При проведенні «мозкового штурму» слід дотримуватися таких правил:

а) називати якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи іншого явища, процесу

б) не оцінювати названі ідеї, підходи, а лише називати їх;

в) визначати вклад кожного учасника у вирішення проблеми;

г) висловлювати найбільш неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які Ви шукаєте.

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

11. Структура навчально-рольової гри передбачає наявність таких типів ролей:

а) «генератори ідей»,

б) «демонстратори»;

в) «критики»,

г) «арбітри».

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

12. До основних етапів розробки тренінгу належать:

а) чітке обґрунтування змісту та завдань тренінгу;

б) визначення основних змістовно-сміслових блоків та питань у кожному блоці;

в) залучення експертів для оцінки адекватності змістовно-сміслових блоків і питань у кожному блоці;

г) представлення кожного із визначених питань за допомогою відповідної інтерактивної техніки, яка уже відображена в літературі.

Необхідно вказати на один неправильний варіант відповіді.

ПІСЛЯМОВА

Автори методичних рекомендацій сподіваються, що впровадження менеджерами та організаційними психологами представлених у книзі підходів сприятиме розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту методичних рекомендацій 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./факс: (044) 288-07-19, 067 953 40 31;

e-mail: LKARAMA01@gmail.com

Відомості про авторів

Карамушка Людмила Миколаївна – заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор.

Креденцер Оксана Валеріївна – провідний науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Терещенко Кіра Володимирівна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук.

Лагодзінська Валентина Іванівна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук.

Івкін Володимир Миколайович – старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент.

Ковальчук Олександр Сергійович – науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Виробничо-практичне видання

*Карамушка Людмила Миколаївна
Креденцер Оксана Валеріївна
Терещенко Кіра Володимирівна
Лагодзінська Валентина Іванівна
Івкін Володимир Миколайович
Ковальчук Олександр Сергійович*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПРОВЕДЕННЯ
ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО
ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

За редакцією Л. М. Карамушки

Ум. друк. арк. 2,0

Авторська редакція

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.