

Ковальчук О.С. Семінар-тренінг «Формування психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку» / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2012. – Вип. 33. – С. 14-21.

14

УДК 159.132

## **СЕМІНАР-ТРЕНІНГ «ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ»**

**О.С. Ковальчук**

*науковий співробітник лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті запропоновано зміст та структуру семінару-тренінгу щодо формування психологічної готовності керівників організації до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Визначено мету, організаційні форми проведення тренінгу; розкрито сутність знань, умінь, якостей керівника для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

15

*Ключові слова:* управлінські рішення; організаційний розвиток; зміни в організації; вимоги до управлінських рішень.

В статье предложены содержание и структура семинара-тренинга по формированию психологической готовности руководителей организаций к принятию управленческих решений в условиях организационного развития. Определена цель, организационные формы проведения тренинга; раскрыта сущность знаний, умений, качеств руководителя для принятия эффективных управленческих решений в условиях организационного развития.

*Ключевые слова:* управленческие решения; организационное развитие; изменения в организации; требования к управленческим решениям.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Суттєві суспільні зміни вимагають розробки нових підходів до ефективного управління освітніми організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність підвищення психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Разом із тим, слід зазначити, що питання визначення механізму впливу психологічних якостей керівника на процес прийняття управлінських рішень (УР) в умовах організаційного розвитку (ОР), а також технологій формування психологічної готовності керівника до прийняття цих рішень раніше у вітчизняній психології, наскільки нам відомо, не розглядалися.

У процесі розробки тренінгу ми використали деякі підходи до розв'язання проблеми впровадження спеціальних психологічних технологій, які знайшли певне відображення в дослідженнях лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [3; 4; 14; 15]. В основу семінару-тренінгу покладено модель формування психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень, яка розроблена в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (науковий керівник – професор Л.М. Карамушка) [3; 16]; результати проведеного нами теоретичного аналізу змісту та особливостей прийняття

управлінських рішень в умовах ОР [6; 7], а також розроблену нами «Ділову гру» щодо прийняття управлінських рішень в умовах ОР [8].

Згідно з указаною моделлю [16], психологічна готовність керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень – це комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують прийняття керівником ефективних управлінських рішень на базі продуктивної взаємодії з учасниками управлінського процесу з метою успішного розв'язання управлінських проблем в умовах організаційного розвитку. Виходячи з аналізу літератури [1; 2; 10; 18; 20], ми визначаємо *організаційний розвиток як процес планових (керованих) змін в організації на основі систематичного і тривалого застосування наукового знання та програм, який передбачає одночасно взаємопов'язаний розвиток усіх підсистем організації (індивід, персонал, організація) та направлений на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку особистості; більш ефективного управління організаційною культурою; гармонійне об'єднання всіх психологічних факторів щодо вдосконалення діяльності організації* [6]. Як ми раніше підкреслювали [7; 19], умови організаційного розвитку висувають дві додаткові вимоги. По-перше, управлінські рішення повинні бути *комплексними*, тобто базуватися на використанні всіх психологічних факторів, які обумовлені умовами вдосконалення діяльності організації та ОР. По-друге, управлінські рішення повинні бути *системними*, тобто у процесі реалізації прийнятого рішення повинні базуватися на системному аналізі взаємозв'язків підсистем організації в умовах змін; аналізі та структуруванні впливу змін в одній підсистемі організації на інші підсистеми; будь-яке рішення повинно включати систему додаткових заходів, що стосуються всіх підсистем організації. Зазначений підхід був урахований нами при розробці та впровадженні семінару-тренінгу на всіх його етапах.

**Мета навчального семінару-тренінгу** полягала у формуванні психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

У процесі впровадження навчального-семінару реалізувалися такі **завдання**:

1) оволодіння керівниками закладів середньої освіти знаннями про психологічну готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах ОР;

2) оволодіння керівниками закладів середньої освіти методами діагностики психологічних характеристик, необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР;

3) оволодіння керівниками закладів середньої освіти уміннями та навичками прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР;

4) визначення керівниками закладів середньої освіти власних особистісних якостей керівників та основних мотивів при прийнятті управлінських рішень в умовах ОР;

16

5) ознайомлення учасників з процедурою збору індивідуальних пропозицій і освоєння технології групової роботи; вироблення колегіального рішення, визначення логічно обґрунтованої послідовності дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем; визначення ситуаційного лідера тощо.

За своєю **структурою** семінар-тренінг складався зі вступу, трьох змістовно-тематичних розділів (тем): 1) «Поняття психологічної готовності керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку» – інформаційно-пізнавальний компонент технології; 2) «Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР» – діагностичний компонент технології; 3) «Формування психологічної готовності до ефективного прийняття управлінських рішень в умовах ОР» – корекційно-розвивальний компонент технології (див. *табл. 1*) та завершення.

Таблиця 1

**Структура семінару-тренінгу «Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку»**

Структура семінару-тренінгу	Зміст сесій	К-сть годин
<b>Вступ до тренінгу</b>		2
<b>Розділи тренінгу</b>		
<b>Розділ 1</b> <b>«Поняття про психологічну готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах ОР»</b> (інформаційно-пізнавальний компонент)	<b>Тренінгова сесія 1.</b> Готовність до прийняття УР. Типи, види, вимоги до УР.	4
	<b>Тренінгова сесія 2.</b> Розвиток організації, вимоги до управлінських рішень в умовах ОР	4
<b>Розділ 2</b> <b>«Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР»</b> (діагностичний компонент)	<b>Тренінгова сесія 3.</b> Мета, завдання та зміст діагностичних методик.	4
	<b>Тренінгова сесія 4.</b> Діагностичні методики з ОР	4
<b>Розділ 3</b> <b>«Формування психологічної готовності до ефективного прийняття управлінських рішень в умовах ОР»</b> (корекційно-розвивальний компонент)	<b>Тренінгова сесія 5.</b> Формування відповідних знань для розв'язання проблеми в умовах ОР.	4
	<b>Тренінгова сесія 6.</b> Формування відповідних умінь та навичок для розв'язання проблеми в умовах ОР.	4
	<b>Тренінгова сесія 7.</b> Визначення особистісних характеристик керівника, які необхідні для ефективного розв'язання проблеми в умовах ОР.	4
	<b>Тренінгова сесія 8.</b> Визначення мотивів, які можуть бути в керівника для розв'язання проблеми в умовах ОР	4
<b>Завершення тренінгу</b>		2
<b>Усього:</b>		36 год.

**Загальний обсяг** семінару-тренінгу складає 36 академічних годин: а) вступ (2 години); б) основна частина – 3 теми (8 тренінгових сесій – всього 32 години); в) завершення тренінгу (2 години). Періодичність і тривалість проведених занять зумовлюється особливостями змісту програми семінару-тренінгу.

### ВСТУП ДО ТРЕНІНГУ

- «Криголам» «Знайомство» [14]: «Мене звати... Я працюю в школі... Найбільше за все я люблю...»;
- вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням): «Чому я тут?», «Що я очікую від цього тренінгу?» [14; 17]. Це дасть можливість уточнити основну мету та завдання тренінгу;
- визначення очікувань (заповнення індивідуальних аркушів з наступним груповим обговоренням): «Чого Ви хочете навчитися в процесі тренінгу? Якими конкретно

уміннями та навичками Ви хочете оволодіти?». Індивідуальні відповіді учасників заняття представляються на дошці з наступним груповим аналізом;

- *мультимедійна презентація*: «Мета, завдання та організація тренінгу» (визначення мети, завдань тренінгу та його загального формату);
- *«мозковий штурм» (груповий варіант)*: «Визначення основ групової взаємодії».

## РОЗДІЛИ ТРЕНІНГУ

**Розділ 1. Поняття про психологічну готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах ОР (інформаційно-пізнавальний компонент технології)**

*Мета заняття*: за допомогою певних технік сприяти розумінню учасниками тренінгу сутності психологічної готовності особистості до прийняття управлінських рішень; змісту; структури та психологічних особливостей прийняття управлінського рішення в умовах організаційного розвитку.

### **Тренінгова сесія 1. Готовність до прийняття УР. Типи, види, вимоги до УР**

• *Творче завдання («робота в групах»)*: «Що таке психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень?». Представити у вигляді схеми на ватманах;

• *групове (загальне) обговорення*: «Визначення структури психологічної готовності до прийняття управлінських рішень»;

• *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Зміст та структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень»;

• *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Управлінське рішення – це ....». Проводиться з метою вивчення основних понять психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень;

• *робота в групах («мозковий штурм»)*: «Які основні етапи прийняття управлінських рішень можна виділити?». Обговорення в групах. Кожна пара представляє свій варіант, інші ставлять питання;

• *творче завдання («робота в групах»)*: «Визначте основні вимоги до управлінських рішень». Представити у вигляді схеми на ватманах;

• *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Зміст та структура прийняття управлінських рішень. Чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень».

### **Підведення підсумків тренінгової сесії 1.**

**Тренінгова сесія 2. Розвиток організації, вимоги до управлінських рішень в умовах ОР**

• *Творче завдання («робота в групах»)*: «Що таке введення змін в організації?». Розробити систему критеріїв щодо змін в організації;

• *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Визначте, які основні зміни відбулися в системі освіти та у Вашій організації». Обговорення в групах з подальшим загальним обговоренням;

• *групове обговорення*: «Які особливості та чинники будуть визначати процес прийняття рішення щодо введення змін в організації?»;

• *робота в групах*: «Визначте основні напрямки змін та співвідношення понять «зміни в організації» та «організаційний розвиток». Обговорення в групах. Кожен пропонує свій варіант, інші ставлять питання;

• *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Розвиток моєї організації – це ....». Проводиться з метою вивчення бачення керівником майбутнього організації;

• *групове обговорення*: «Яких додаткових вимог до УР потребує організаційний розвиток?»;

• *міні-лекція*: «Організаційний розвиток як керовані зміни в організації».

### **Підведення підсумків тренінгової сесії 2.**

## **Розділ 2. Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР (діагностичний компонент технології)**

*Мета заняття:* ознайомлення учасників тренінгу з методами та формами роботи, які забезпечують діагностику власних особистісних характеристик, необхідних для ефективного прийняття управлінських рішень: стилю керівництва; ділової спрямованості; здатності до ризику; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач та ін., в умовах організаційного розвитку.

### **Тренінгова сесія 3. Мета, завдання та зміст діагностичних методик**

- *Творче завдання («робота в групах»):* «Визначити рейтинг психологічних характеристик керівника для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР»;

18

- *психологічний практикум:* «Визначення особливостей прийняття управлінських рішень керівником за допомогою тесту «Вміле розв'язання проблеми» [11];

- *групове обговорення:* «Проаналізуйте причини виникнення проблем при прийнятті управлінських рішень»;

- *психологічний практикум:* «Визначення рівня готовності менеджерів щодо рішучості при управлінні змінами в організації за допомогою тесту «Чи рішуча Ви людина?» [9];

- *групове обговорення:* «Проаналізуйте, як рішучість керівника впливає на управлінське рішення, наведіть приклади впливу прояву рішучості при прийнятті рішення із практики роботи»;

- *міні-лекція:* «Завдання, мета та зміст діагностичних методик» (оцінка стилю керівництва; спрямованості керівника; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач; готовності до ризику; соціально-психологічних установок особистості та ін.).

### **Підведення підсумків тренінгової сесії 3.**

#### **Тренінгова сесія 4. Діагностичні методики з ОР**

- *Групове обговорення:* «Приклади ОР у Ваших організаціях. Напрямки та здобутки ОР». Бажаючі наводять приклади та обговорюють у групах;

- *«мозковий штурм» (робота в групах):* «Які основні риси організаційного розвитку?». Обговорення в групах. Кожна група представляє свій варіант, інші ставлять питання (представлення у вигляді малюнку на ватманах);

- *групове обговорення:* «Найважливіші ознаки розвитку організації». Загальне обговорення варіантів, які запропонували малі групи;

- *психологічний практикум:* Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?»;

- *міні-лекція:* «Діагностика організаційного розвитку».

### **Підведення підсумків тренінгової сесії 4.**

## **Розділ 3. Формування психологічної готовності до ефективного прийняття управлінських рішень в умовах ОР (корекційно-розвивальний компонент технології)**

*Мета заняття:* засвоєння певних знань, пов'язаних з управлінською діяльністю керівника і необхідних для прийняття управлінських рішень на прикладі розв'язання однієї певної управлінської проблеми; оволодіння уміннями та навичками, які забезпечують успішність процесу прийняття рішення; визначення сукупності важливих психолого-особистісних характеристик керівника, які впливають на процес прийняття управлінських рішень; виявлення сукупності мотивів, адекватних цілям та завданням процесу прийняття рішень в умовах ОР.

### **Тренінгова сесія 5. Формування відповідних знань для розв'язання проблеми в умовах ОР**

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):* «Для прийняття ефективного управлінського рішення основними знаннями є...»;

- *робота в групах:* «Аналіз управлінських ситуацій». «Визначте, чи є актуальною для навчального закладу ця проблема, проаналізуйте найважливіші особливості

запропонованої проблеми (ступінь новизни, можливі причини виникнення проблеми, які наслідки може мати неефективне розв'язання проблеми);

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Встановіть взаємозв'язки запропонованої проблеми з іншими проблемами в організації. Проаналізуйте, які зміни в інших підсистемах організації (навчальний процес, колектив, особистість) будуть здійснені при розв'язанні цієї проблеми. З'ясуйте, яким чином прийняте рішення буде сприяти розвитку організації. Простежте, який розвиток отримають всі підсистеми при розв'язанні запропонованої проблеми»;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Які знання потрібні керівнику для прийняття управлінського рішення в умовах ОР?» (представити у вигляді схеми на ватманах);

- *групове обговорення*: «Визначте найважливіші особливості ситуації та необхідні керівнику знання (5–6 найбільш важливих) для розв'язання аналогічних проблем в умовах організаційного розвитку».

#### **Підведення підсумків тренінгової сесії 5.**

**Тренінгова сесія 6. Формування відповідних умінь та навичок для розв'язання проблеми в умовах ОР**

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Для прийняття ефективного управлінського рішення основними уміньми є...», «Навички керівника школи для прийняття управлінських рішень – це...»;

- *робота в групах*: «Вибір критеріїв оцінки варіантів розв'язання проблеми в умовах організаційного розвитку»;

19

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Розробка варіантів розв'язання проблеми». Вибрати одну альтернативу на основі обраних критеріїв та визначити порядок дій для розв'язання проблеми; визначитись з оформленням рішення;

- *загальне обговорення*: «Обговорення думок «за й проти» використання запропонованої групами послідовності дій (прийнятого рішення)». Визначається найбільш ефективно управлінське рішення в умовах ОР;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Порівняльний аналіз умінь та навичок керівника для прийняття поточних рішень та для прийняття рішень щодо організаційного розвитку» (представити у вигляді схеми на ватманах);

- *групове обговорення*: «Визначити найбільш важливі уміньня та навички керівника для розв'язання проблем, аналогічних запропонованих, в умовах організаційного розвитку».

#### **Підведення підсумків тренінгової сесії 6.**

**Тренінгова сесія 7. Визначення особистісних характеристик керівника, які необхідні для ефективного розв'язання проблеми в умовах ОР**

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Для прийняття ефективних управлінських рішень керівнику мають бути притаманні такі характеристики: ...»;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Визначити особистісні психологічні характеристики, які мають бути притаманні керівнику для розв'язання проблеми на кожному етапі виконання прийнятого (на сесії 6) плану дій щодо розв'язання запропонованої проблеми»;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення впливають основні психологічні характеристики керівника (наприклад, стиль керівництва, орієнтація керівника у діловій взаємодії, схильність до ризику, комунікативні здібності та ін.)». Результати представити на ватманах;

- *робота в групах*: «Визначити особливості прояву особистісних характеристик для ефективного розв'язання проблеми в умовах організаційного розвитку. Які результати можуть бути за відсутності тієї чи іншої психологічної якості керівника?»;

- *загальне обговорення*: «Аналіз пропозицій кожної малої групи щодо визначення узагальнених основних характеристик керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах ОР».

#### **Підведення підсумків тренінгової сесії 7.**

**Тренінгова сесія 8. Визначення мотивів, які можуть бути в керівника для розв'язання проблеми в умовах ОР**

- *Метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Мотивація керівника при прийнятті управлінського рішення обумовлена .....»;

- *робота в групах*: «Визначити, які можуть бути мотиви в керівника для прийняття управлінських рішень»;

- *«мозковий штурм»* (робота в групах): «Визначити всі мотиви, які можуть бути притаманні керівнику, та їх можливий вплив на прийняття рішення в умовах ОР з конкретної проблеми»;

- *творче завдання* («робота в групах»): «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення (згідно з розробленим планом дій щодо розв'язання проблеми) впливають основні мотиви керівника щодо розвитку організації?» (результати представити на ватманах);

- *загальне обговорення*: «Провести загальне обговорення, визначити узагальнені основні мотиви керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах організаційного розвитку»;

- *міні-лекція*: «Сучасний керівник приймає управлінське рішення в умовах організаційного розвитку».

#### **Підведення підсумків тренінгової сесії 8.**

### **ЗАВЕРШЕННЯ ТРЕНІНГУ**

- *Рефлексивний аналіз*: «Що дав мені тренінг?»; «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобалися або не сподобалися?» Учасники заповнюють анкету;

- *загальне обговорення*. Учасники обговорюють найбільш цікаві моменти тренінгу; отримані знання, уміння та навички прийняття управлінських рішень в умовах ОР; наводять приклади розвитку організації і т.п.;

- *побажання учасників тренінгу одне одному*. Поради та побажання одне одному щодо прийняття рішень та розвитку організації;

20

- *заключне слово тренера*.

Для проведення навчального семінару-тренінгу автором використовувалися основні **інтерактивні техніки**, які реалізували відповідні компоненти психотехнології: «криголами»; міні-лекції; групові дискусії; «мозкові штурми»; аналіз управлінських ситуацій; метод незавершених речень; творчі завдання; мультимедійна презентація [5; 14].

Насамперед, зазначимо, що в семінарі-тренінгу було використано *вивчення очікувань учасників* [14; 17]. Учасників занять просили відповісти на такі питання: «Чому я тут?», «Що я очікую від цього тренінгу?».

Виконання цього завдання дало можливість: а) учасникам заняття самим усвідомити свої справжні наміри щодо тренінгу; б) керівнику заняття створити колективний психологічний портрет учасників заняття; в) керівнику заняття скоригувати свої подальші дії, а також зміст та структуру тренінгу.

Також важливою інтерактивною технікою була спільна розробка керівниками-учасниками заняття *правил групової роботи* [12; 13], які фактично задали орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії варто було дотримуватись учасникам заняття і, відповідно, використовувати надалі, в реальних умовах практичної діяльності. Необхідно відмітити, що взаємодія учасників тренінгів може бути двох типів: жорстка взаємодія, яка переважає в процесі навчання менеджерів та персоналу організацій, та взаємодія, побудована на основах партнерства. Другий тип взаємодії, на наш погляд, і був досить вдало реалізований у процесі виконання тренінгу.

Сутність такої інтерактивної техніки, як *створення малих груп* [12; 13], полягала в тому, що учасники семінару-тренінгу при виконанні відповідних завдань заняття розбивалися за певними принципами на малі групи (3–5 осіб) або на пари. Робота в малих групах дала можливість учасникам заняття оволодіти прийомами спільної роботи (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання; спілкуватися при обговоренні тих чи інших аспектів проблеми; презентувати позицію групи тощо).

Такі інтерактивні техніки, як *«криголами»*, використовуються для того, щоб «розбити кригу відчуження», яка може виникати між учасниками тренінгу на початку заняття, після проведення складного тривалого завдання або після перерви для налаштування на продовження тренінгу [14].

*«Мозковий штурм»* як інтерактивна техніка полягала в тому, що керівники генерували ідеї стосовно тих чи інших проблем, з якими вони могли зустрітися в своїй професійній діяльності. При цьому учасники мали дотримуватися певних правил, які чітко визначені в літературі [13; 14].

Призначення *групових дискусій* полягало в тому, щоб виявити позиції учасників щодо тієї чи іншої проблеми та сформувані толерантні установки щодо цих позицій.

Важливу роль відігравали *психологічні практикуми*, під час проведення яких учасники тренінгу діагностували та аналізували особистісні та мотиваційні складові психологічної готовності до прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

Одним із ефективних методів формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень у сучасних умовах є запропонований тренінг «Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку»:

1. Тренінг допомагає формувати психологічну готовність керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень і, в першу чергу, в умовах організаційного розвитку, що висувають додаткові вимоги: управлінські рішення повинні бути *комплексними та системними*.

2. Структура тренінгу базується на розробленому в лабораторії технологічному підході, включає такі складові: вступ; три розділи (8 тренінгових сесій) та завершальний етап.

3. Тренінг «Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку» може бути рекомендований до використання в процесі підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти у форматі очної та дистанційної форми їхнього навчання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Фон Розенштиль Л. [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
2. Занковский А.Н. Организационная культура и развитие / А.Н. Занковский. Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М. : Флинта: МПСИ, 2000. – С. 381–434.
3. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней школы : монография / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2002. – 332 с.

21

4. Карамушка Л.М. Психология управления : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. 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. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 275–284.
6. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту

- психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 168–174.
7. Ковальчук О.С. Вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 19–20.
8. Ковальчук О.С. Ділова гра «Формування психологічної готовності менеджера освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку» / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 28 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – С. 199–207.
9. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В.С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – С. 459–460.
10. Лютенс Ф. Организационное поведение ; пер. с англ. – [7-е изд.] / Ф. Лютенс. – М. : Цифра, 1999. – 690 с.
11. Петрова Н.П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет / Н.П. Петрова. – СПб. : Речь, 2002. – С. 54.
12. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб. : Ювента, 1999. – 256 с.
13. Стаут С. Управленческий тренинг / С. Стаут. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
14. 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.
15. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь та ін. / [за ред. Л.М. Карамушки]. – К. : Наук. світ, 2008. – 100 с.
16. Тополенко О.О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель) / О.О. Тополенко // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць. – К. : Політехніка, 2007. – №3(21). – Ч. 2. – С.127–131.
17. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов ; пер. с англ. / Д. Шапиро. – Кишинэу : ARC, 1997. – 320 с.
18. Greiner, L.E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1967. – № 5–6. – P. 119–130.
19. Kovalchuk, O. Managers' management style as a factor of educational organizations' development / O. Kovalchuk // Psychological aspects of innovative changes in organization and organizational development (Ukrainian-Polish Workshop (24–26 October 2010, Kyiv, Ukraine): Programme, Book of Abstracts. Editors: Liudmila Karamushka, Barbara Kozusznik. – Kyiv : Interlink, 2010. – P. 41–42.
- Leavitt H.J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Human Approaches / H.J. Leavitt // New Perspectives in Organization Research. – N.Y. : John Wiley, 1964.

***The seminar-training *The Development of Leaders' Psychological Decision-Making Readiness in Conditions of Organizational Development****

**O.S. Kovalchuk**

The author considers the contents and structure of the seminar-training in the development of leaders' psychological decision-making readiness in conditions of organizational development paying much attention to the analyses of the training's aims and organizational forms, as well as the leaders' knowledge, skills and attributes relevant to the effective decision-making in conditions of organizational development.

*Keywords:* managerial decisions; organizational development; organizational changes; requirements for managerial decisions.