

Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» / Л.М. Карамушка // 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., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 31. – С. 3-13.

УДК 37.07 : 005.95

ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ «ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Л.М. Карамушка

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,
завідувачка лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті визначено сутність технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності організації (його зміст, переваги та обмеження, форми реалізації, сутність психолого-організаційних технологій, основні етапи їх розробки тощо). Представлено зміст, структуру та інтерактивні техніки тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій», розробленого на основі технологічного підходу для очно-дистанційної форми підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти

Ключові слова: технологічний підхід; психолого-організаційні технології; тренінг; освітні організації; організаційний розвиток; післядипломна педагогічна освіта; керівники освітніх організацій.

В статті раскрыта сутність технологического подхода для психологического обеспечения деятельности организаций (его содержание, преимущества и ограничения, формы реализации, содержание психолого-организационных технологий, основные этапы их разработки и др.) Представлены содержание и структура, интерактивные техники тренинга «Психология организационного развития образовательных организаций», разработанного на основе технологического подхода для очно-дистанционной формы повышения квалификации руководителей образовательных организаций в системе последипломного педагогического образования.

Ключевые слова: технологический подход; психолого-организационные технологии; тренинг; образовательные организации; организационное развитие; последипломное педагогическое образование; руководители образовательных организаций.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливим завданням діяльності освітніх організацій в умовах постійних соціально-економічних змін є забезпечення *організаційного розвитку*, який передбачає, насамперед, постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, що відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві; прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх упровадження.

У наших попередніх дослідженнях проаналізовано види організаційного розвитку освітніх організацій [5], виділено основних ініціаторів організаційного розвитку в освітніх організаціях [6], розкрито труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях [8; 24], проаналізовано роль інноваційних змін в організаційному розвитку [23], показано специфіку організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів [6], висвітлено напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку [9] та ін.

Водночас, практично не розглянутими залишаються питання, які стосуються змісту та структури тренінгових програм, які б спряли формуванню психологічної готовності керівників освітніх організацій до забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій, зокрема, в умовах післядипломної педагогічної освіти.

Мета дослідження: розробити та апробувати тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій».

МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проведено в 2011 р. у Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» на курсах підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій. Усього в процесі апробації технології взяло участь понад 300 керівників системи середньої освіти. Використовувалися інтерактивні методи навчання, метод опитування та метод тестів.

Дослідження виконано в рамках наукового проекту лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр., науковий керівник – проф. Л.М. Карамушка).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

1. Основні теоретико-методологічні підходи до розробки тренінгу

1.1. Сутність технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності організації

В основу тренінгу покладено **технологічний підхід**, який можна, на нашу думку, визначити, як розробку (проектування) та впровадження спеціальних технологій, спрямованих на: а) розв'язання конкретних проблем у діяльності організації; б) підготовку персоналу організацій.

Щодо останнього, то тут можна говорити про два напрямки: а) використання технологій викладацьким складом у ході навчання персоналу; б) оволодіння організаційними психологами алгоритмом розробки технологій. Кожний із цих напрямків має своє змістове наповнення та методичні підходи. У цьому разі мова йде про тренінг, який може бути використаний *працівниками інститутів післядипломної педагогічної освіти*

До основних *переваг технологічного підходу* належать: можливість поєднання академічної та практичної діяльності; «операціональність» діяльності; «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних проблем в організації; динамічність діяльності та ін. Разом із тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі технології певних компонентів та складових; наявність деякої стереотипізації у вирішенні завдань в організації та ін.

Тому важливою проблемою є гармонійне врахування як переваг, так і обмежень технологічного підходу, та творче його використання.

1.2. Зміст та основні складові психолого-організаційної технології

Психолого-організаційну технологію можна, на нашу думку, визначити, як певну систему, яка включає: принципи (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методи (проблемно-пошукові та інформаційні), інтерактивні техніки (організаційно-спрямовуючі і змістовно-сміслові) та організаційні форми («комплексні», «локальні» та ін.) у діяльності персоналу, «сфокусовані» на практичне розв'язання конкретної проблеми в організації або в підготовці персоналу.

Базуючись на підході В.Г. Панка [14] та уточнюючи його, можна твердити про те, що *структура психолого-організаційної технології* включає, на наш погляд, такі три

основні компоненти: а) інформаційно-смісловий; б) діагностичний; в) корекційно-розвивальний.

Кожен із цих компонентів має своє змістове наповнення:

а) *інформаційно-смісловий компонент* визначає теоретичні підходи до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації (з'ясування сутності досліджуваного феномену; розкриття його місця в системі діяльності організації; аналіз основних елементів його структури; систематизація основних типів, видів тощо). Стосовно проблеми, що аналізується, це передбачає використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню учасниками сутності організаційного розвитку та його специфіки в освітній галузі, аналіз основних видів організаційного розвитку тощо;

б) *діагностичний компонент* сприяє осмисленню основних критеріїв та показників досліджуваного явища (представлення методів, які можуть бути використані для їх вимірювання; обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; відображення основних підходів до представлення отриманих результатів тощо). Наприклад, стосовно аналізу проблеми організаційного розвитку це буде проявлятися у використанні методів та форм роботи, що забезпечують діагностику особливостей організаційного розвитку в організації та психологічних чинників, які впливають на ефективність його здійснення;

в) *корекційно-розвивальний компонент* визначає характеристики основних напрямів здійснення корекційно-розвивальної роботи (через систему тренінгової роботи та через консультативну роботу; визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування; доцільність їх використання за наявності різних психолого-управлінських запитів (управлінського персоналу різних рівнів управління – топ-менеджерів, менеджерів середнього та нижнього рівнів, працівників організацій); обґрунтування доцільності використання індивідуальних чи групових форм корекційно-розвивальної роботи в тих чи інших ситуаціях тощо). Наприклад, щодо проблеми організаційного розвитку це буде передбачати використання методів та форм роботи, необхідних для оволодіння учасниками занять уміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі здійснення організаційного розвитку.

Слід зазначити, що реалізація інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів технології здійснюється за допомогою спеціальних **інтерактивних технік** [20], які найчастіше використовуються в тісному поєднанні з певним компонентом технології.

Так, наприклад, *інформаційно-смісловий компонент* реалізується за допомогою таких технік: мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих сміслових питань із залученням інформаційних джерел і результатів власних досліджень тренерів); міні-лекції («класичні» та за допомогою інформаційних технологій, спрямовані, наприклад, на розкриття різних аспектів організаційного розвитку в освітніх організаціях); заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань; розкриття змісту основних понять теми тощо); метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); міжгрупове обговорення (представлення робочими групами результатів виконання певних завдань з проблеми організаційного розвитку; постановка уточнюючих та проблемних запитань щодо сутності організаційного розвитку та його видів; відповіді на поставлені питання тощо); метод «мозкового штурму» (індивідуальний, парний та груповий варіанти, наприклад, стосовно специфіки організаційного розвитку в освітніх організаціях); фотопрезентація (презентація фотоматеріалів, виготовлених під час тренінгу за допомогою цифрового фотоапарата, та їх демонстрація за допомогою мультимедійного проєктора на екран) та ін.

Діагностичний компонент упроваджується за допомогою, насамперед, психологічного практикуму (виконання діагностичних завдань; їх аналіз та обговорення на груповому рівні), спостереження, виконання індивідуальних та групових завдань; заповнення анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу» та ін.

Корекційно-розвивальний компонент здійснюється в результаті використання таких інтерактивних технік: виконання творчих завдань (проектів) та їх представлення у вигляді схем, малюнків тощо; аналіз професійних ситуацій (обговорення реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); ділових ігор (моделювання реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); побудова індивідуальних та групових корекційно-розвивальних програм; рефлексія заняття (індивідуальна; групова) та ін.

1.3. Основні форми використання технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності організацій

На основі практичного використання технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності організацій можна говорити, на наш погляд, про те, що цей підхід знайшов втілення у *двох основних формах*.

По-перше, в повній формі, коли загальний дизайн технології (змістовно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) представлено у повному обсязі (на рівні цілісної технології). Найбільш повно цей варіант представлено в навчальних посібниках «Технології роботи організаційних психологів» [20], «Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій» [18]. У зазначених посібниках аналіз тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми здійснюється у послідовному розгортанні названих компонентів: а) аналізуються основні поняття та підходи до аналізу проблеми, здійснюються класифікації певних явищ; б) пропонуються методики, які можуть бути використані для діагностики конкретного класу характеристик, які стосуються проблеми, що аналізується; в) висвітлюються тренінгові програми та моделі консультування, які можуть бути використані для оптимізації та розвитку певних психологічних характеристик (на рівні особистості, групи й організації).

По-друге, у локальній формі, коли загальний дизайн технології (змістовно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) застосовується лише щодо корекційно-розвивального компонента технології як найбільш прикладної її складової. У такому разі, скоріше за все, можна говорити про те, що корекційно-розвивальний компонент технології є певною мірою *концентрованим* вираженням самої технології.

Найчастіше реалізація локального варіанта технології розгортається на матеріалі *тренінгових програм*, у процесі проведення яких у структурі кожної теми тренінгу за допомогою спеціальних інтерактивних технік, які сприяють реалізації трьох основних компонентів технології: а) розкривається сутність певного явища (процесу) та його специфічні характеристики; б) діагностуються певні психологічні характеристики, які впливають на вияви певного явища (процесу); в) впроваджуються певні корекційно-розвивальні вправи для оптимізації розвитку та корекції певних психологічних характеристик (особистості, групи, організації), які прямо чи опосередковано впливають на вияви певних складових того чи іншого явища (процесу).

1.4. Основні етапи розробки психолого-організаційних технологій

На основні теоретичного аналізу проблеми та власного практичного досвіду роботи доходимо висновку, що до *основних етапів розробки психолого-організаційних технологій*, які доцільно, на наш погляд, використовувати організаційним психологам у процесі проектування власних технологій, можна віднести такі:

а) чітке визначення мети та завдань та організаційної форми технології (для вирішення яких завдань вона використовуватиметься);

б) визначення змісту технології, тобто обґрунтування основних змістовно-смыслових блоків технології (переліку змістовно-смыслових блоків та питань у кожному блоці, які мають бути проаналізовані в процесі технології);

в) «переклад» кожного із визначених питань, які належать до того чи іншого змістовно-сміслового боку, «мовою» відповідної інтерактивної техніки, уже описаної в літературі;

г) створення нових, ще не існуючих технік, якщо цього потребує завдання технології і зміст відповідних змістовно-сміслових питань, або відчувається обмеженість існуючих технік;

д) простеження динаміки «основних» (змістовно-сміслових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації технології;

е) забезпечення рефлексії результатів використання технології, «власної» та інших учасників, включених у реалізацію технології (за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом одного дня, та реалізації технології в цілому);

ж) зміна, у разі необхідності, основних стратегій виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

Зазначені основні ідеї технологічного підходу знайшли відображення в розробленому нами тренінгу «Психологія розвитку організаційного розвитку освітніх організацій», який буде викладено у другій частині статті.

2. Організаційна форма, зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

2.1. Організаційна форма тренінгу

Тренінг розроблено та апробовано для *очно-дистанційної форми* підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти, що передбачає проведення *двох очних сесій* (настановної і контрольної-залікової), тривалістю 6 днів кожна, та міжсесійного періоду (*дистанційний етап* для самостійної роботи протягом 19 тижнів).

На *очному етапі*, під час настановної і контрольної-залікової сесій, планується проведення 8 тренінгових сесій, кожна із яких складає 4 год. Окрім того, в структурі тренінгу 2 год. відводиться на вступ до тренінгу та 2 год. – для підведення підсумків тренінгу. Загальний обсяг очної частини тренінгу складає 36 год.

На *дистанційному етапі* слухачі будуть виконували спеціальні індивідуальні *домашні завдання*, що забезпечували використання набутих під час очних сесій психологічних знань, умінь й навичок управління організаційним розвитком. Обсяг самостійної роботи складає 18 год.

2.2. Мета, завдання та зміст тренінгу

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

Завдання тренінгу:

1) оволодіння керівниками освітніх організацій уявленнями про зміст та основні напрямки, ресурси, психологічні чинники та умови організаційного розвитку;

2) оволодіння керівниками освітніх організацій методами діагностики особливостей організаційного розвитку та психологічними чинниками, які на нього впливають;

3) оволодіння керівниками освітніх організацій уміннями та навичками психологічного забезпечення організаційного розвитку.

2.3. Структура тренінгу

Тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» включає *чотири розділи* (див. *табл. 1*) та реалізується за таким *загальним планом*:

Розділ 1. «Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій»

Розділ 2. «Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій».

Розділ 3. «Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій».

Розділ 4. «Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій».

Таблиця 1

Структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»

<i>Розділи тренінгу</i>	<i>Тренінгові сесії</i>
Вступ до тренінгу	
<i>Розділ 1. «Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій»</i>	<i>Тренінгова сесія 1. «Зміст організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
	<i>Тренінгова сесія 2. «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
<i>Розділ 2. «Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	<i>Тренінгова сесія 3. «Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
	<i>Тренінгова сесія 4. «Клієнти освітніх організацій та їх роль в організаційному розвитку»</i>
<i>Розділ 3. «Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	<i>Тренінгова сесія 5. «Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
	<i>Тренінгова сесія 6. «Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій».</i>
<i>Розділ 4. «Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій»</i>	<i>Тренінгова сесія 7. «Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
	<i>Тренінгова сесія 8. «Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях»</i>
Підведення підсумків тренінгу	

Кожен із розділів тренінгу включає, у свою чергу, 2 *тренінгові сесії*. Усього у тренінгу представлено 8 тренінгових сесій.

Кожна із тренінгових сесій, відповідно, складалася із *трьох блоків (змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального)*, які детально розкриті нижче.

2.4. Зміст тренінгу

Вступ до тренінгу:

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

Розділ 1. «Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій»

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

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

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

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Розвиток – це...»;
- *робота в малих групах*: «Які види розвитку в життєдіяльності людини можна виділити?»;
- *групова дискусія*: «Що спільного та відмінного є в розвитку особистості та в розвитку організації (організаційному розвитку)?»
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні показники та рівні організаційного розвитку освітніх організацій» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [4; 5]).

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

- *психологічний практикум*: «Діагностика рівня організаційного розвитку» (за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, адаптація Л.М. Карамушки) [3; 4]).

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

- *Творче завдання*: «Опишіть вияви проблемного та кризового рівня організаційного розвитку освітніх організацій. Проаналізуйте причини виникнення проблемності та кризи в організаційному розвитку. Визначте, як досягнути конструктивного рівня організаційного розвитку освітніх організацій».

Підведення підсумків тренінгової сесії.

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

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

Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних напрямів організаційного розвитку в освітніх організаціях»:

- *метод незавершених речень*: «У моїй організації я зустрічаюся з такими виявами організаційного розвитку...»;
- *групова дискусія*: «Чи всі напрямки організаційного розвитку є інноваційними?»;
- *робота в групах*: «Напрямки організаційного розвитку освітніх організацій: чим вони відрізняються в школах традиційного та інноваційного типу?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях: досягнення та обмеження» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [9]).

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

- *психологічний практикум*: «Діагностика творчого середовища освітньої організації» (за допомогою опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?», частина С) [15]).

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

- *аналітичне завдання (робота в групах)*: «Складіть перелік напрямків організаційного розвитку, які є бажаними, але на цей момент у силу різних причин не реалізуються у Вашій освітній організації. Знайдіть серед учасників тренінгу тих осіб, які б могли поділитись з Вами досвідом впровадження таких напрямків організаційного розвитку. Обговоріть з ними можливості співпраці щодо реалізації цих напрямків організаційного розвитку».

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Розділ 2. «Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій»
Тренінгова сесія 3. «Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях»

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

Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних ініціаторів організаційного розвитку»:

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Ініціаторами організаційного розвитку в моїй освітній організації є...»;
- *групова дискусія:* «Чому ідеї організаційного розвитку не завжди знаходять підтримку в освітній організації?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Ініціатори організаційного розвитку: позитивні та негативні вияви» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [6; 24]).

Діагностичний компонент тренінгу: «Ініціатори організаційного розвитку»:

- *психологічний практикум:* «Діагностика ініціаторів організаційного розвитку в моїй організації» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л.М. Карамушки [24]).

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

- *ділова гра:* Проведення ділової гри «Як досягнути консенсусу між ініціаторами організаційного розвитку?» (Моделюється ситуація «Введення в школі нового профілю навчання (конфлікт у процесі обговорення цієї проблеми)». Визначаються ролі: «керівник школи»; «зав. кафедр»; «керівники творчих груп учителів»; «учителі»; «шкільний психолог»; «представники районного відділу освіти»; «спонсори» та ін.

Підведення підсумків тренінгової сесії.

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

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

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

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Клієнти освітніх організацій: хто вони?...»;
- *групова дискусія:* «Чи потрібно враховувати потреби та інтереси клієнтів освітніх організацій? Чи завжди ми це робимо?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Основні потреби клієнтів освітніх організацій та психологічні методи їх вивчення» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [2; 16]).

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

- *психологічний практикум:* «Аналіз основних потреб клієнтів освітніх закладів» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л.М. Карамушки [4]).

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

- *творче завдання:* «Складіть перелік основних потреб клієнтів Вашої освітньої організації. Визначте ті потреби, які, на Ваш погляд, задовольняються недостатньо. Розробіть систему заходів для задоволення цих потреб».

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Розділ 3. «Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій».

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

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

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

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «У моїй організації я зустрічаюся з такими труднощами організаційного розвитку...»;
- *групова дискусія:* «Чи завжди труднощі організаційного розвитку є лише економічними?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Основні труднощі організаційного розвитку» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [6]).

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

- *психологічний практикум:* «Аналіз основних труднощів організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л.М. Карамушки [4]).

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

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

Підведення підсумків тренінгової сесії.

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

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

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

- *аналітичне завдання (робота в парах):* «Що таке ресурс організаційного розвитку?»;
- *групова дискусія:* «Які основні ресурси організаційного розвитку використовуються у Ваших освітніх організаціях? Дефіцит яких ресурсів спостерігається? Яка роль психологічних ресурсів?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Основні ресурси організаційного розвитку освітніх організацій» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [9]);

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

- *психологічний практикум:* «Аналіз основних ресурсів організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л.М.Карамушки [4]).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток у керівників освітніх організацій підходів щодо врахування психологічних ресурсів організаційного розвитку».

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

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Розділ 4. «Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій».

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

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

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

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Організаційний розвиток моєї освітньої організації залежить від таких чинників...»;
- *робота в малих групах* (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Які чинники впливають на розвиток освітніх організацій? Яку роль відіграють психологічні чинники?»;
- *робота в малих групах* (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Хто є більш успішним щодо участі в організаційному розвитку: молодші чи старші працівники освітніх організацій?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Чинники організаційного розвитку (чинники макро-, мезо- та мікрорівня)» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела [1; 4; 7; 11; 12; 19; 22; 25; 26]).

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

- *психологічний практикум:* «Діагностика особливостей організаційної культури освітньої організації» (за допомогою методики опитувальника «Дослідження різних типів організаційної культури» (Р. Харрісона) [10]);
- *психологічний практикум:* «Діагностика творчого потенціалу керівників освітніх організацій» (за допомогою опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?», частина А, Б) [15]).

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

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

Підведення підсумків тренінгової сесії.

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

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

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

- *метод незавершених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Умовами організаційного розвитку моєї освітньої організації є ...»;
- *групова дискусія:* «Як можна систематизувати наведені учасниками тренінгу умови? Які з них можна віднести до психологічних умов?»
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Умови організаційного розвитку: інформаційно-самоосвітні; професійної взаємодії та професійних стосунків; психологічні (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела» [2; 13]);

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

- *психологічний практикум*: «Аналіз основних умов організаційного розвитку освітніх організацій» (за допомогою анкети «Організаційний розвиток моєї організації» Л.М. Карамушки [4]).

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

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

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Заключна частина тренінгу:

- *рефлексивний аналіз*: «Якою мірою тренінг задовольнив мої очікування?»; «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобались (або не сподобались)?»; «Що нового я відкрив у своїй організації та у своїй управлінській діяльності, пройшовши такий тренінг?»;

- *побажання учасниками тренінгу* один одному щодо виявів організаційного розвитку в майбутньому: «Я бажаю, щоб твоя освітня організація в майбутньому ...».

Для виконання **домашніх індивідуальних завдань** на **дистанційному етапі** можуть бути запропоновані, наприклад, такі творчі завдання:

1. «Розробіть разом зі шкільним психологом анкету для вивчення потреб і інтересів однієї із груп клієнтів Вашої освітньої організації (учнів початкової, середньої та старшої школи, їх батьки та ін.). Створіть ініціативну групу та організуйте проведення опитування цієї групи. Проаналізуйте основні результати дослідження та представте їх у вигляді презентації».

2. «За допомогою працівників шкільної психологічної служби проведіть серед педагогічних працівників Вашої школи дослідження, спрямоване на визначення рівня організаційного розвитку Вашої освітньої організації. Для цього використайте опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, адаптація Л.М. Карамушки [3; 4]). На основі результатів опитування визначте рівень розвитку Вашої освітньої організації та обґрунтуйте шляхи його оптимізації».

3. «За допомогою методики «Як Ви ставитесь до змін?» (Фрайлінгера К., Фішера І.) [21] проведіть дослідження, спрямоване на аналіз типів ставлення до змін педагогічних працівників Вашої освітньої організації. Визначте типи педагогічних працівників за їх ставленням до змін та спрогнозуйте можливість впровадження у Вашій освітній організації інноваційних змін. Розробіть алгоритм упровадження інноваційних змін (на прикладі конкретної зміни)».

Результати виконання домашніх завдань, представлені у вигляді спеціальних *презентацій*, можуть виступати *складовими елементами тренінгу*, або представлятись на спеціальних залікових сесіях наприкінці завершального етапу підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

Апробація тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» показала доцільність його використання в системі післядипломної педагогічної освіти. У процесі апробації тренінгу вдалося актуалізувати потребу учасників занять в аналізі та осмисленні проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях та підходів до їх вирішення. Це дає підстави рекомендувати його до широкого використання в системі післядипломної освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О.І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Част. 28. – С. 172–177.
2. Гибсон Дж.Л. Организационное развитие: повышение эффективности // Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / [пер. с англ.]. – [8-е изд.] / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 606–632.
3. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / [сокр. пер. с нем.] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
4. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
5. Карамушка Л.М. Основні види організаційного розвитку освітніх організацій / Л.М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менеджменту освіти НАПН України / [редкол. : О.А Ануфрієва та ін.]. – Вип. 1 (14). – Ч. 2 : Психологія / гол. ред. В.В. Олійник. – К., 2010. – С. 174–182.
6. Карамушка Л.М. Позитивні та негативні вияви організаційного розвитку: відмінності між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Част. 25. – С. 3–10.
7. Карамушка Л. Оценка персоналом особенностей организационного развития образовательных организаций / Л. Карамушка // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика : [международный сб. научных трудов]. – Т. 6. – Ч. I. – Рига, 2010. – С. 61–70
8. Карамушка Л.М. Аналіз рівня організаційного розвитку освітніх організацій та труднощів у процесі його здійснення / Карамушка Л.М. // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Т. 1. – Вип. 82 / Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка ; [гол. ред. Носко М.О.]. – Чернігів : ЧДПУ, 2010. – С. 208–212.
9. Карамушка Л.М. Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка // 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. 161–168.
10. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів: Край, 2010. – 212 с.
11. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (01–03 червня 2011 р., м. Харків). – Ч. III / за ред. проф. ТОВАЖНЯНСЬКОГО Л.Л. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – С. 313.
12. Креденцер О.В. Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику менеджерів освітніх організацій та рівнем розвитку їх організацій / О.В. Креденцер // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (01–03 червня 2011 р., м. Харків). – Ч. III / за ред. проф. ТОВАЖНЯНСЬКОГО Л.Л. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – С. 316.
13. Лютенс Ф. Организационные изменения и развитие // Лютенс Ф. Организационное поведение ; [пер. с англ.]. – [7-е изд.] / Ф. Лютенс. – М. : Цифра, 1999. – С. 370.
14. 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. 344–351.1
15. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.

16. Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези наук.-практ. конф. (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – 136 с.
17. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2008. – 192 с.
18. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. – [2-е вид., перероб. та доповн.]. – К. : Міленіум, 2006. – 368 с.
19. Терещенко К.В. Етнопсихологічні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Частина 25. – С. 33–42.
20. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
21. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / [пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой] / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
22. Федосова Г.Л. Психологічні умови забезпечення організаційного розвитку освітньої організації за допомогою впровадження інноваційних форм ділового спілкування / Г.Л. Федосова // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2009. – Ч. 23. – С. 32–40.
23. 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 Kożusznik]. – Kyiv : Interlink, 2010. – 128 p.
24. Karamushka, L. Positive and negative aspects of educational organizations' development in Ukraine / L. Karamushka // Abstracts of International Conference «Science, Technology, Higher Education, and Society in the Conceptual Age» (STHESCA) (5–7 July, 2011, Krakow, Poland). – Krakow, Poland, 2011. (CD-room).
25. Karamushka, L.M. Associations between managers' ethnopyschological characteristics and levels of organizational development of educational organizations / L.M. Karamushka, K.V. Tereshchenko, // Abstracts of 15-th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (Maastricht, Netherlands, May, 25– 8, 2011). – Maastricht, 2011. – P. 368.
26. Karamushka, L.M. Correlations between secondary school managers' assessments of competitiveness of educational services and levels of organizational development / L.M. Karamushka, S.D. Maksymenko, A. Fil // Abstracts of 15-th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (Maastricht, Netherlands, May, 25 – 28, 2011). – Maastricht, 2011. – P. 369.

CONTENT AND STRUCTURE OF THE TRAINING 'PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS'

L.M. Karamushka

The article explains the essence of the technological approach to psychological support of the organization (its content, advantages and limitations, forms of application, the essence of psychological and organizational technologies, main stages of their development, etc.). The author presents the content, structure and interactive technologies of the training "Psychology of organizational development of educational organizations" developed on the basis of the technological approach for full-time and distance forms of educational organization managers' refresher training in the system of post-graduate pedagogical education.

Key-words: technological approach, psychological and organizational technologies, training, educational organizations, organizational development, post-graduate pedagogical education, heads of educational organizations