

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



**ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ  
ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ  
СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

(монографія)

*За редакцією Л. М. Карамушки*

Київ  
2018

**NATIONAL ACADEMY OF EDUCATIONAL SCIENCES OF UKRAINE  
KOSTIUK INSTITUTE OF PSYCHOLOGY OF THE NATIONAL  
ACADEMY OF EDUCATIONAL SCIENCES OF UKRAINE**



**PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES OF  
EDUCATIONISTS' TRAINING IN ORGANIZATIONAL  
CULTURE DEVELOPMENT UNDER SOCIAL TENSION**

(monograph)

*Edited by L. M. Karamushka*

Kyiv  
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

**Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості** : монографія / 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. – 240 с.

**ISBN 978-966-97846-6-7**

У колективній монографії, підготовленій науковцями лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, представлено результати розробки проблеми психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

У монографії визначено теоретико-методологічні засади дослідження, зокрема проаналізовано сутність соціальної напруженості в організації, розкрито роль організаційної культури та психологічних технологій у її профілактиці та подоланні. Розроблено дизайн емпіричного дослідження.

Проаналізовано рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації та на індивідуально-особистісному рівні. Визначено організаційно-психологічні чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях, її наслідки та умови профілактики та подолання. Досліджено рівень розвитку основних характеристик організаційної культури освітніх організацій (компонентів, загального показника, типів та сили) та їх зв'язок з різними видами соціальної напруженості.

Особливу увагу приділено розробці психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. Розкрито зміст, структуру та етапи розробки психологічних технологій. Представлено авторські психологічні технології: «Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» та «Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості». Детально описано тренінгові сесії та модулі, інтерактивні техніки, які використовуються для їх проведення.

Монографію 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 в умовах соціальної напруженості.

Номер державної реєстрації НДР 0116U004811

UDC 159.98:005.73:316.48

***Recommended for publishing***  
***by the Academic Council of Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine***  
***(proceedings № 7 of July 2, 2018 )***

**Reviewers:**

***Kokun, O. M.***, Corresponding Member, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Dr. of Psychology, Prof., Deputy Director, Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine

***Bondarchuk, O. I.***, Dr. of Psychology, Prof., Head, Dept. of Psychology, University of Education Management of the NAES of Ukraine

**Psychological Technologies of Teachers' Training for the Development of Organizational Culture in Conditions of Social Tension: Monograph / L. M. Karamushka, O. V. Kredentser, K. V. Tereshchenko, et al. / Edited by L. M. Karamushka. – Kyiv: Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, 2018. – 240 p.**

**ISBN 978-966-97846-6-7**

The monograph, which has been written by the scientists of the Laboratory of Organizational and Social Psychology of Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, presents the results of the study into the problem of psychological technologies of teachers' training for the development of organizational culture in conditions of social tension.

The monograph discusses the theoretical and methodological principles of the research, in particular the phenomenon of social tension in the organization and the role of organizational culture and psychological technologies in its prevention and overcoming.

The authors analyze social tension in educational organizations at the level of the organization, at the level of personnel interactions and at the personal level. The book explores the factors behind educational organization social tension, its consequences and prevention and overcoming as well as the main characteristics of organizational culture of educational organizations (components, index, types and levels) and their relationships with different types of social tension.

The authors discuss in detail the psychological technologies of teachers' training for the development of organizational culture in conditions of social tension, in particular the contents, structure and application of the psychological technologies, which include the psychological technology of teachers' training for work in conditions of social tension and the psychological technology of teachers' training for the development of organizational culture in conditions of social tension. The book also describes the training sessions, units and different interactive techniques used in teachers' training.

The monograph is intended for managers and employees, organizational psychologists, teachers and students of institutes of postgraduate education and scientists, as well as all those who are interested in the psychological problems of the development of organizational culture in conditions of social tension.

UDC 159.98:005.73:316.48

ISBN 978-966-97846-6-7

© Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, 2018

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b>	14
<b>Частина 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ</b>	17
<b>Розділ 1. Сутність соціальної напруженості та роль організаційної культури у її профілактиці та подоланні</b>	17
1.1. Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен <i>(Креденцер О. В., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.)</i>	17
1.2. Соціальна напруженість в освітніх організаціях: основні види, чинники виникнення, наслідки <i>(Карамушка Л. М.)</i>	27
1.3. Роль розвитку організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях <i>(Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Івкін В. М.)</i>	50
Висновки до розділу 1	61
Література до розділу 1	62
<b>Розділ 2. Дизайн емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою</b>	70
2.1. Об'єкт, предмет, завдання та етапи емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою <i>(Карамушка Л. М.)</i>	70
2.2. Методики для дослідження рівня вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях <i>(Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)</i>	73
2.3. Методики для вивчення особливостей розвитку організаційної культури та її зв'язку з рівнем вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях <i>(Терещенко К. В., Креденцер О. В.)</i>	79
Висновки до розділу 2	84
Література до розділу 2	86
<b>Розділ 3. Особливості психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості</b>	88
3.1. Зміст, структура та етапи розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості <i>(Карамушка Л. М.)</i>	88
3.2. Роль інтерактивних технік для розробки та впровадження психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості <i>(Карамушка Л. М.)</i>	90
3.3. Характеристика організаційно-спрямовуючих та змістовно-	92

сміслових інтерактивних технік як складових психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	
Висновки до розділу 3	99
Література до розділу 3	100
<b>Частина 2. СОЦІАЛЬНА НАПРУЖЕНІСТЬ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ДІАГНОСТИКА І ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО ЇЇ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ</b>	101
<b>Розділ 4. Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому</b>	101
4.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	101
4.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	105
4.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	113
Висновки до розділу 4	119
Література до розділу 4	119
<b>Розділ 5. Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації</b>	122
5.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	122
5.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Терещенко К. В.</i> )	127
5.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Терещенко К. В.</i> )	129
Висновки до розділу 5	132
Література до розділу 5	133
<b>Розділ 6. Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні</b>	135
6.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні ( <i>Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.</i> )	135
6.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації,	138

які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні (*Креденцер О. В., Івкін В. М.*)

6.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В.</i> )	139
Висновки до розділу 6	141
Література до розділу 6	142

## **Розділ 7. Організаційно-психологічні чинники виникнення, наслідки та умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях**

7.1. Організаційно-психологічні чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.</i> )	144
7.2. Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	148
7.3. Організаційно-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях ( <i>Карамушка Л. М., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.</i> )	151
Висновки до розділу 7	154
Література до розділу 7	155

## **Розділ 8. «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»**

8.1. Мета, завдання, структура та організаційні форми «Психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	158
8.2. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	161
8.3. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні» ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	171
Висновки до розділу 8	182
Література до розділу 8	183

## **Частина 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАРУЖЕННОСТІ: ДІАГНОСТИКА ТА ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

<b>Розділ 9. Рівень розвитку основних характеристик організаційної культури освітніх організацій</b>	185
9.1. Рівень розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій ( <i>Лагодзінська В. І.</i> )	185
9.2. Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх	187

організацій ( <i>Івкін В. М.</i> )	
9.3. Рівень розвитку сили організаційної культури освітніх організацій ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.</i> )	189
Висновки до розділу 9	192
Література до розділу 9	192
<b>Розділ 10. Зв'язок характеристик організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому</b>	194
10.1 Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	194
10.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	198
10.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому ( <i>Карамушка Л. М.</i> )	202
Висновки до розділу 10	203
Література до розділу 10	204
<b>Розділ 11. Зв'язок характеристик організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації</b>	205
11.1 Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В.</i> )	205
11.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В.</i> )	209
11.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В.</i> )	211
Висновки до розділу 11	212
Література до розділу 11	213
<b>Розділ 12. Зв'язок характеристик організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні</b>	214
12.1. Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.</i> )	214
12.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні ( <i>Ковальчук О. С.</i> )	215



12.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні ( <i>Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.</i> )	217
Висновки до розділу 12	218
Література до розділу 12	218
<b>Розділ 13. «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»</b>	220
13.1. Мета, завдання, структура «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» ( <i>Креденцер О. В.</i> )	220
13.2. Тренінгова програма «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях» ( <i>Креденцер О. В.</i> )	226
13.3. Тренінгова програма «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості» ( <i>Креденцер О. В.</i> )	230
Висновки до розділу 13	235
Література до розділу 13	235
<b>Післямова</b>	238

## CONTENTS

<b>Preface</b>	14
<b>Part 1. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES OF EDUCATIONISTS' TRAINING IN ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT UNDER SOCIAL TENSION</b>	17
<b>Section 1. The content of social tension and role of organizational culture in social tension prevention and overcoming</b>	17
1.1. Social tension as an interdisciplinary phenomenon ( <i>Kredentser, O.V., Lagodzinska, V.I., Kovalchuk, O.S.</i> )	17
1.2. Educational organization social tension: main types, factors and consequences ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	27
1.3. The role of organizational culture in preventing and overcoming educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V., Ivkin, V.M.</i> )	50
Section 1 Summary	61
Section 1 References	62
<b>Section 2. Design of empirical study into the levels of educational organization social tension and their relationships with organizational culture</b>	70
2.1. The subject, objectives and stages of empirical study into the levels of educational organization social tension and their relationships with organizational culture ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	70
2.2. Instruments for studying the levels of the main types of educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V.</i> )	73
2.3. Instruments for studying organizational culture development and the relationships between organizational culture and the levels of educational organization social tension ( <i>Tereshchenko, K.V., Kredentser, O.V.</i> )	79
Section 2 Summary	84
Section 2 References	86
<b>Section 3. Features of psychological technologies of educationists' training in organizational culture development under social tension</b>	88
3.1. The content, structure and stages of development of psychological technologies of educationists' training in organizational culture development under social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	88
3.2. The role of interactive techniques in the development and use of psychological technologies of educationists' training in organizational culture development under social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	90
3.3. Characteristics of organizational and informational interactive techniques as components of psychological technologies of educationists' training in organizational culture development under social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	92
Section 3 Summary	99
Section 3 References	100

<b>Part 2. EDUCATIONAL ORGANIZATION SOCIAL TENSION: ASSESSMENT AND PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGY OF EDUCATIONISTS' SOCIAL TENSION PREVENTION AND OVERCOMING TRAINING</b>	101
<b>Section 4. Features of organizational-level educational organization social tension</b>	101
4.1. Levels of organizational-level educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	101
4.2. General organizational and functional characteristics of the organization that affect organizational-level educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	105
4.3. Specific organizational and functional characteristics of the organization that affect organizational-level educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	113
Section 4 Summary	119
Section 4 References	119
<b>Section 5. Features of staff-organization-interaction-level educational organization social tension</b>	122
5.1. Levels of staff-organization-interaction-level educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	122
5.2. General organizational and functional characteristics of the organization that affect staff-organization-interaction-level educational organization social tension ( <i>Tereshchenko, K.V.</i> )	127
5.3. Specific organizational and functional characteristics of the organization that affect staff-organization-interaction-level educational organization social tension ( <i>Tereshchenko, K.V.</i> )	129
Section 5 Summary	132
Section 5 References	133
<b>Section 6. Features of personal-level educational organization social tension</b>	135
6.1. Levels of personal-level educational organization social tension ( <i>Lagodzinska, V.I., Kovalchuk, O.S.</i> )	135
6.2. General organizational and functional characteristics of the organization that affect personal-level educational organization social tension ( <i>Kredentser, O.V., Ivkin, V.M.</i> )	138
6.3. Organizational and functional characteristics of the organization that affect personal-level educational organization social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V.</i> )	139
Section 6 Summary	141
Section 6 References	142
<b>Section 7. Educational organization social tension organizational and psychological factors and consequences and conditions for its prevention and overcoming</b>	144

7.1. Educational organization social tension organizational and psychological factors ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V., Kredentser, O.V.</i> )	144
7.2. Educational organization social tension consequences ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	148
7.3. Organizational and psychological conditions for educational organization social tension prevention and overcoming ( <i>Karamushka, L.M., Lagodzinska, V.I., Kovalchuk, O.S.</i> )	151
Section 7 Summary	154
Section 7 References	155
<b>Section 8. 'Psychological technology of educationists' training for work under social tension'</b>	158
8.1. 'Psychological technology of educationists' training for work under social tension': objectives, structure and forms ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	158
8.2. Training program 'Psychology of Organizational-Level Educational Organization Social Tension' ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	161
8.3. Training program 'Psychology of Staff-Organization-Interaction-Level and Personal-Level Educational Organization Social Tension' ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	171
Section 8 Summary	182
Section 8 References	183
<b>Part 3. SOCIAL TENSION EDUCATIONAL ORGANIZATION CULTURE: ASSESSMENT AND PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGY OF EDUCATIONISTS' ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT TRAINING</b>	185
<b>Section 9. Levels of main characteristics of educational organization culture</b>	185
9.1. Levels of educational organization culture components and index ( <i>Lagodzinska, V.I.</i> )	185
9.2. Levels of educational organization culture types ( <i>Ivkin, V.M.</i> )	187
9.3. Strength of educational organization culture ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V., Kredentser, O.V.</i> )	189
Section 9 Summary	192
Section 9 References	192
<b>Section 10. Relationships between educational organization culture characteristics and strength of organizational-level social tension</b>	194
10.1 Relationships between educational organization culture components and index and strength of organizational-level social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	194
10.2. Relationships between educational organization culture types and strength of organizational-level social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	198
10.3. Relationships between the strength of educational organization culture and strength of organizational-level social tension ( <i>Karamushka, L.M.</i> )	202
Section 10 Summary	203

Section 10 References	204
<b>Section 11. Relationships between characteristics of educational organization culture and staff-organization-interaction-level social tension</b>	205
11.1 Relationships between educational organization culture components and index and strength of staff-organization-interaction-level social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V.</i> )	205
11.2. Relationships between educational organization culture types and strength of staff-organization-interaction-level social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V.</i> )	209
11.3. Relationship between the strength of educational organization culture and strength of staff-organization-interaction-level social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V.</i> )	211
Section 11 Summary	212
Section 11 References	213
<b>Section 12. Relationships between characteristics of educational organization culture and strength of personal-level social tension</b>	214
12.1. Relationships between educational organization culture components and index and strength of personal-level social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V., Kredentser, O.V.</i> )	214
12.2. Relationships between educational organization culture types and strength of personal-level social tension ( <i>Kovalchuk, O.S.</i> )	215
12.3. Relationship between the strength of educational organization culture and strength of personal-level social tension ( <i>Karamushka, L.M., Tereshchenko, K.V., Kredentser, O.V.</i> )	217
Section 12 Summary	218
Section 12 References	218
<b>Section 13. 'Psychological technology of educationists' training in organizational culture development under social tension'</b>	220
13.1. 'Psychological technology of educationists' training in organizational culture development under social tension': aims, objectives and structure ( <i>Kredentser, O.V.</i> )	220
13.2. Training program 'Development of Educational Organization Culture under Social Tension' ( <i>Kredentser, O.V.</i> )	226
13.3. Training program 'Organizational and Psychological Factors in the Development of Educational Organization Culture under Social Tension' ( <i>Kredentser, O.V.</i> )	230
Section 13 Summary	235
Section 13 References	235
<b>Afterword</b>	238

## ПЕРЕДМОВА

Інтеграційний шлях українського суспільства в європейський простір сьогодні супроводжується підвищенням рівня соціальної напруженості, яка проявляється як на рівні всього суспільства, окремих організацій, так і на рівні особистості. Тому актуальним завданням є вивчення психологічних чинників виникнення соціальної напруженості в організаціях, психологічних умов її профілактики та подолання. Особливого значення дана проблема набуває в освітніх організаціях, зокрема, в процесі реалізації концепції Нової української школи.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури, а також попередні наукові розробки авторів монографії показали, що одним із можливих шляхів профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях може бути розвиток організаційної культури закладів освіти.

Окремі аспекти дослідження соціальної напруженості представлено в роботах зарубіжних (Д. М. Вольф, Р. Л. Кан та ін.) та вітчизняних дослідників (В. О. Васютинський, І. В. Заїка, Е. О. Клюєнко, М. М. Слюсаревський, О. В. Чернявська та ін.).

Деякі умови розвитку організаційної культури освітніх організацій розкрито в роботах таких українських психологів, як В. А. Баранова, О. В. Ішук, І. В. Заїка, А. М. Шевченко та ін.

Разом з тим, психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості раніше не виступали предметом спеціального вивчення.

Отже, актуальність проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми дослідження – *«Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»*.

У *першій частині* монографії відображено теоретико-методологічні основи розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. Проаналізована сутність соціальної напруженості як дисциплінарного феномену, розкрито основні види, чинники виникнення та наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях. Показана роль організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях. Представлено дизайн емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою. *Розкрито зміст, структуру та етапи розробки психологічних технологій підготовки*

*освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.*

**Друга частина** монографії висвітлює результати емпіричного дослідження соціальної напруженості в освітніх організаціях. Проаналізовано рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації, на індивідуально-особистісному рівні. Розкрито зв'язок різних видів соціальної напруженості із загальними та специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації. Визначено організаційно-психологічні чинники виникнення, наслідки та організаційно-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях. Представлено *«Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості в освітніх організаціях»*.

**Третя частина** монографії відображає результати емпіричного дослідження організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості. Проаналізовано рівень розвитку основних характеристик організаційної культури освітніх організацій. Досліджено зв'язок характеристик організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації, на індивідуально-особистісному рівні. Представлено *«Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»*.

Монографія є *першою в Україні* з проблеми розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Монографія розрахована 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 монографії, пройшли *апробацію* під час викладання навчальних курсів «Організаційна психологія», «Економічна психологія», «Психологія управління», «Організаційна культура», проведенні 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 обл., Рівненської обл., Сумської обл.). Автори висловлюють щире подяку керівникам цих організацій за можливість співпраці, реалізації спільних інноваційних проєктів.

Монографію підготовлено колективом авторів: *Карамушка Людмила Миколаївна*, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор; *Креденцер Оксана Валеріївна*, кандидат психологічних наук, доцент; *Терещенко Кіра Володимирівна*, кандидат психологічних наук; *Лагодзінська Валентина Іванівна*, кандидат психологічних наук; *Івкін Володимир Миколайович*, кандидат психологічних наук, доцент; *Ковальчук Олександр Сергійович*. Авторство кожного члена наукового колективу відображено в змісті та тексті монографії.

Автори висловлюють вдячність *дирекції та вченій раді Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, рецензентам*, за можливість виконання наукового проєкту, підтримку під час підготовки та видання монографії.



## ЧАСТИНА 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

У першій частині монографії знайшли відображення результати теоретико-методологічного етапу дослідження. Розкрито сутність соціальної напруженості як міждисциплінарного феномену та особливості її дослідження в психології. Визначено зміст соціальної напруженості в організації та проаналізовано основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях, а також чинники її виникнення та наслідки. Визначено роль організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Представлено дизайн емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою. Висвітлено зміст технологічного підходу та можливості його використання для розробки психологічних технологій для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Результати теоретико-методологічного аналізу проблеми представлено у першому, другому і третьому розділах монографії.

#### Розділ 1. СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ ТА РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ЇЇ ПРОФІЛАКТИЦІ ТА ПОДОЛАННІ

- 1.1. Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен (Креденцер О. В., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.)*
- 1.2. Соціальна напруженість в освітніх організаціях: основні види, чинники виникнення, наслідки (Карамушка Л. М.)*
- 1.3. Роль організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях (Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Івкін В. М.)*

##### 1.1. Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен

Аналіз означеної проблеми передбачає, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- *Сучасне українське суспільство та проблеми соціальної напруженості;*
- *Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та основні аспекти її вивчення в соціології, економіці, політології, філософії;*
- *Особливості дослідження соціальної напруженості в психології та основні рівні її аналізу.*

Щодо **проблеми соціальної напруженості в сучасному українському суспільстві**, то слід зазначити, що понад два десятиліття Україна знаходиться в процесі соціальних, економічних та політичних трансформацій. Суспільство перехідного періоду здебільшого характеризується динамічністю, нестійкістю, нестабільністю, що може виражатися в зростанні певних протиріч між соціальними групами, незадоволеності потреб більшості суспільства, загостренні соціальної тривожності тощо, і, як наслідок, виникнення соціальної напруженості на індивідуальному та груповому рівнях.

Сьогодні, з урахуванням ситуації, що склалась в Україні, проблема соціальної напруженості постає особливо гостро як в окремих регіонах, так і в країні в цілому. Тому дослідження феномену соціальної напруженості, її сутності, значення, чинників виникнення, а, головне, умов попередження та подолання є, на наш погляд, дуже актуальним напрямком досліджень в усіх галузях соціально-гуманітарних та соціально-економічних наук.

За радянських часів навіть існування самого терміну «соціальна напруженість» було неможливим, адже наявність певних соціальних протиріч в радянському суспільстві дискутувало з ідеологічними концепціями комунізму. Тому до 80–90-х років вітчизняні дослідження соціальної напруженості належали виключно площині психологічної науки та розглядались з позицій теорій стресу і психічної напруженості особистості в різних видах діяльності (В. Л. Маришук та ін. [53], Н. І. Наєнко [54] та ін.). Після 90-х років дослідження соціальної напруженості в інших соціальних науках набули нового значення та актуальності, у зв'язку з новими трансформаційними процесами на пострадянському просторі (В. О. Васютинський [68], Е. О. Ключенко [35], М. М. Слюсаревський [77], В. О. Рукавишников [71], О. В. Чернявська [92] та ін.).

Останні події в Україні (революції, соціальні конфлікти, військові події, економічна та політична криза тощо) актуалізували потребу дослідження соціальної напруженості на різних рівнях її прояву та умов її подолання з урахуванням сучасного історичного етапу розвитку українського суспільства (О. Андренко [1], Л. М. Карамушка, І. В. Заїка [31], О. С. Фротер [90] та ін.). Разом із тим, слід підкреслити, що зазначені роботи не розкривають достатньою мірою всіх аспектів зазначеної проблеми.

Аналіз літератури показує, що **соціальна напруженість являє собою міждисциплінарний феномен**, що знаходиться в колі уваги багатьох наук: соціології, економіки, політології, філософії, психології (рис. 1.1.1).

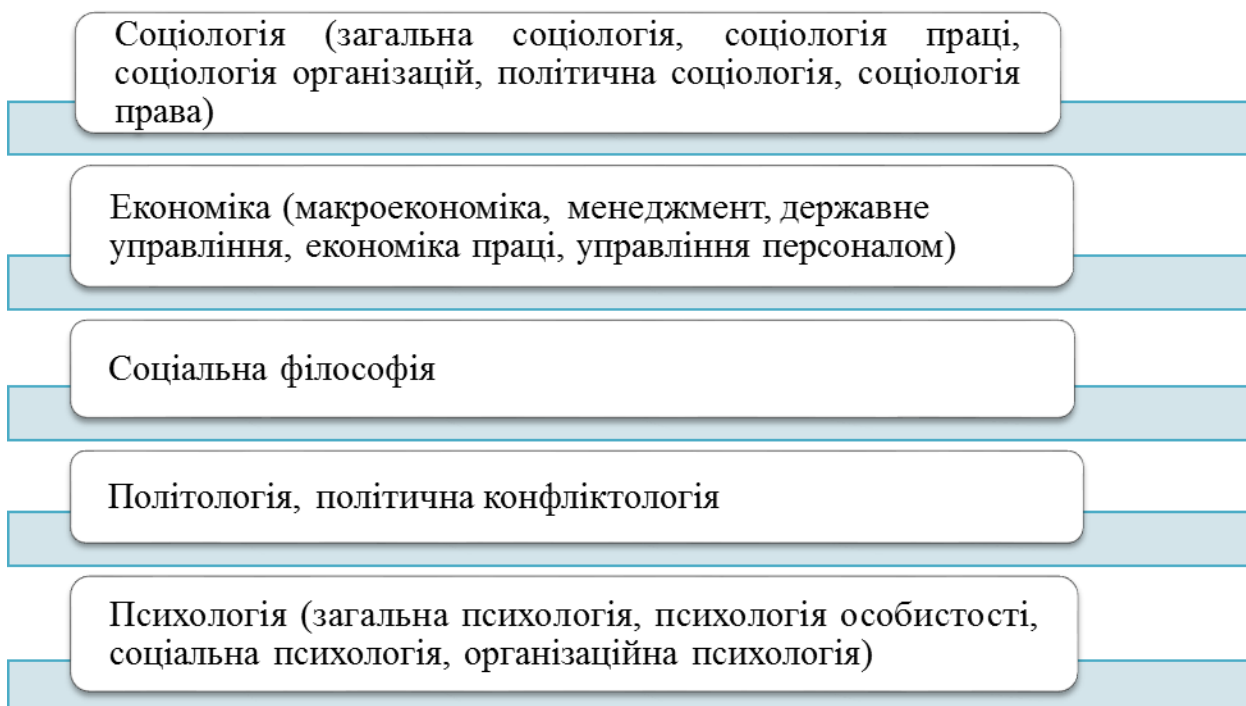


Рис. 1.1.1. **Основні наукові дисципліни, що досліджують феномен соціальної напруженості**

Розглянемо послідовно специфіку основних підходів у рамках кожної наукової дисципліни.

Насамперед, проаналізуємо основні підходи до аналізу феномену «соціальна напруженість», що використовують в **соціології**, адже вона є однією із найбільш представлених в цьому контексті.

Одним із перших поняття «соціальна напруженість» використовував соціолог Т. Парсонс [62]. Вводячи до складу соціальної дії поняття соціальної норми, дослідник стверджує, що нормативний елемент, зустрічаючи опір при реалізації соціальної дії, є джерелом соціальної напруженості і потенційного конфлікту.

Український соціолог О. В. Чернявська [92], досліджуючи механізм впливу соціальних змін на соціальну напруженість в Україні, вказує на те, що, у соціологічній науці фундамент у дослідженні соціальної напруженості заклали західні соціологи: Р. Мертон, Т. Парсонс, Н. Смелзер (структурно-функціональний підхід); К. Боулдінг, Р. Дарендорф, Л. Козер, Дж. Рекс (конфліктна парадигма); П. Блау, Дж. Хоманс (теорія обміну); Г. Алмонд, М. Леві, Ф. Рігс, У. Ростоу та ін. (теорії модернізації); Д. Белл, А. Етціоні, А. Тоффлер, А. Турен, (концепції постіндустріального суспільства).

Аналіз вітчизняних соціологічних досліджень дозволив нам зробити деякі теоретичні узагальнення.

*По-перше*, у вітчизняній соціології поняття соціальної напруженості розглядається в рамках теорії соціальних змін і набуває суб'єктно-діяльнісного характеру [6; 17; 84 та ін.].

Наприклад, у рамках цього підходу В. О. Рукавишников визначає соціальну напруженість як поняття, яке характеризує особливий стан суспільного життя, що вирізняється загостренням внутрішніх протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру. Він вважає, що соціальна напруженість не тільки є сигналом про кризовий стан соціальної системи, про порушення балансу її структур і функцій, але і відображає певний духовний стан індивідів і соціальних груп, часом досить суттєвих, від яких значною мірою залежать мотиви суспільної поведінки [71].

О. В. Чернявська [92] визначає соціальну напруженість як особливий стан соціальної системи (групи, спільноти, суспільства), що знаходиться в процесі соціальних змін, в основі якого лежить стійке почуття соціальної незадоволеності, як наслідок виникнення і розвитку соціальних протиріч, що позначаються на стані суспільної свідомості і поведінки соціальних суб'єктів.

Е. О. Ключенко [35], розглядаючи соціальну напруженість у контексті соціально-політичної ситуації, говорить про те, що вона відображає дестабілізаційний потенціал установок людей щодо участі в різноманітних формах соціального протесту.

*По-друге*, в соціології соціальну напруженість розглядають на міжособистісному, міжгруповому, міжнаціональному та загальносуспільному рівнях, не аналізуючи при цьому індивідуальний рівень.

Наприклад, В. Н. Кудрявцев говорить про соціальну напруженість у рамках аналізу феномену «конфлікт» та стверджує, що соціальна напруженість – це особливий стан суспільної свідомості і поведінки, специфічна ситуація сприйняття і оцінки дійсності. Це стан властивий конфлікту і супроводжує його. Масштаби соціальної напруженості здебільшого можна порівняти з масштабами конфлікту, який її породжує. Тому автор підкреслює, що мова йде про міжособистісну, міжгрупову, міжнаціональну або про глобальну напруженість у суспільстві [44].

*По-третє*, соціологи відмічають, що наслідки соціальної напруженості проявляються на соціально-психологічному та поведінковому рівнях.

Так, І. Бузовський [10] говорить про те, що історично зміст поняття соціальної напруженості розглядався у зв'язку з такими явищами, як соціальна дезінтеграція, криза солідарності, девіація (в стабільному суспільстві), аномія (в нестабільному суспільстві), втрата соціальної ідентичності, депривація і фрустрація, класова боротьба, міжнаціональні зіткнення і, нарешті, соціальна криза і соціальна катастрофа.

Дослідник зазначає, що на поведінковому рівні соціальна напруженість проявляється як у стихійних масових діях (в ажіотажному попиті, скупці товарів і продуктів харчування з метою створення страхових запасів «на чорний день» тощо), так і в різних конфліктах, мітингах, демонстраціях, страйках і інших формах громадянської непокори і протесту, а також у вимушеній і добровільній міграції в інші регіони і за кордон. Соціальна напруженість нерідко безпосередньо пов'язана з ростом активності різних суспільно-політичних формувань у боротьбі за вплив на маси і за владу, з діяльністю різного роду екстремістських груп, в тому числі націоналістичного спрямування, з активізацією злочинних елементів тощо [10].

Разом із тим, В. О. Рукавишников акцентує увагу на «соціально-психологічному рівні соціальної напруженості» [71]. На думку автора, його емпіричним аналогом, показником виступає стан громадської думки і соціального самопочуття населення. Насамперед, це суб'єктивні оцінки людьми свого суспільного становища, рівня задоволення соціально-економічних і духовних потреб та інтересів, а також їхнє ставлення до окремих сторін суспільного життя. Соціально-психологічна напруженість на цьому рівні характеризується, настроями незадоволення існуючим станом справ у життєво важливих сферах суспільного життя (наприклад, невдоволення зростанням цін, інфляцією, забрудненням довкілля, зростанням злочинності, безробіттям тощо), а також настроями незадоволеності соціальним порядком в широкому розумінні цього слова. Окрім того, тим, що під впливом зазначених настроїв втрачається довіра до влади, знижується авторитет влади, зникає відчуття безпеки, поширюються песимістичні оцінки майбутнього, виникає схильність до протестних дій.

*В-четвертих*, вивчаються різні підходи до діагностики, аналізу, регулювання та прогнозування соціальної напруженості на рівні основних соціальних суб'єктів [4; 63; 84].

Далі проаналізуємо поняття «соціальна напруженість» з точки зору підходів *економічних наук*.

Слід зазначити, що в економічних науках соціальну напруженість розглядають, здебільшого, в контексті соціально-економічних чинників її виникнення та її соціально-економічних наслідків. Найбільш представленим цей напрям досліджень є в роботах з макроекономіки, державного управління, соціально-економічної політики держави, економіки праці [1; 15; 74; 85 та ін.].

Так, наприклад, В. В. Узунов розглядає соціальну напруженість як особливий соціально-психологічний стан населення або окремих його соціальних груп, який залежить від рівня задоволення їхніх потреб і

проявляється в девіантній поведінці або зміні місця проживання та сімейного стану [86].

Вказуючи на очевидні соціально-психологічні особливості цього поняття, автор досліджує його в контексті державного управління соціально-економічним розвитком регіонів країни. Проведене автором емпіричне соціально-економічне дослідження показало, що на соціальну напруженість в країні та її регіонах впливає безліч груп чинників, серед яких однією з найбільш важливих є якість життя населення (51,6% від досліджених), до складу якої входять: низький матеріальний рівень (13,9%); зростання злочинності (11,4%); безробіття (10,1%); несправедливий розподіл доходів (8,94%); низький рівень соціального забезпечення (8,9%); демографічні фактори, смертність усіх видів, зростання числа психічних захворювань (7,6%); загострення житлової проблеми (7,6%); розлучення (6,3%); зменшення обсягів і якості медичних послуг (6,3%); екологічна ситуація (6,3%) [86].

Проводячи емпіричні дослідження соціальної напруженості, О. А. Андренко [1] зазначає, що зростання соціальної напруженості пов'язане з незадовільною кримінальною та екологічною ситуацією, неможливістю населення своєчасно погашати заборгованість за комунальні платежі через низький рівень доходів і несвоєчасну виплату заробітної плати. Під соціальною напруженістю автор розуміє багатогранний соціальний феномен, що формується на підставі незадоволення населення своїм соціальним, економічним і політичним становищем, характеризує динаміку особливого соціального стану частини суспільства і функціонує під впливом як домінуючих тенденцій розвитку суспільства, так і особливих умов та обставин.

На стику макроекономіки та економіки праці здійснено дослідження М. В. Семикіною. Авторка розглядає напруженість у соціально-трудовах відносинах як наслідок наявності проблем в економічному розвитку регіонів [74].

Економічні дослідження соціальної напруженості також проводяться в таких напрямках, як економіка праці, управління персоналом [15; 74 та ін.].

Щодо *філософії*, то тут поняття «соціальна напруженість» розглядається з позицій соціальної філософії, де всі конфліктні явища, у тому числі і соціальна напруженість, вивчаються як невід'ємний елемент трансформаційних процесів у суспільстві, будь-яких конфронтацій і протиборств та аналізуються через розв'язання проблеми соціального протиріччя [3; 16 та ін.].

Наприклад, А. В. Голованов [16], говорить про те, що феномен «соціальної напруженості» виступає одним з індикаторів назріваючих змін в тих чи інших сферах життєдіяльності соціуму. Відтак автор розглядає

взаємозв'язок цього явища з трансформаційними процесами в соціальній системі. Він пропонує розглядати трансформацію соціальної системи як результат зростання в ній рівня соціальної напруженості, а саме зростання соціальної напруженості, в такому випадку, – як показник динаміки трансформаційного процесу системи.

У *політології* соціальну напруженість розглядають з точки зору її впливу на політичну життєдіяльність країни, використовуючи здебільшого такі терміни, як «соціальна напруженість електорату», «політична напруженість» та ін. Окрім того, в політології ця проблема розглядається в рамках політичної конфліктології, через поняття «суперечність» та «конфлікт». За критерії соціальної напруженості беруться соціологічні дані про готовність/неготовність громадян брати участь у протестних акціях [36; 38].

Так, у роботі Г. І. Козирєва [36] подано специфіку політичної напруженості як різновиду соціальної. Соціально-політична напруженість являє собою соціально-психологічний стан людей, обумовлений їхнім соціальним і політичним становищем і ступенем незадоволеності станом справ або ходом розвитку подій у суспільстві та політичній системі. Причиною її появи можуть бути проблеми, на основі яких виникає соціальна напруженість. Але на відміну від останньої, соціально-політична напруженість охоплює великі соціальні групи, зачіпає політичні відносини і створює загрозу державній владі. Соціальна напруженість за певних умов може трансформуватися в соціально-політичну.

Специфіка соціально-політичної напруженості полягає, по-перше, в тому, що вона охоплює значні соціальні верстви, громадські та політичні інститути, по-друге, в тому, що вона зачіпає політичні відносини. В основі політичної напруженості лежить незадоволеність станом і розвитком політичних відносин. Для неї політика є самоціллю, а інші відносини (соціальні, економічні, побутові та інші) можуть використовуватися як засіб для ескалації напруженості і досягнення політичних цілей. Отже, політична напруженість являє собою соціально-психологічний стан людей, обумовлений їхньою незадоволеністю станом справ або ходом розвитку подій у політичній сфері [36].

Далі проаналізуємо **особливості вивчення соціальної напруженості в психології та основні рівні її аналізу.**

Як уже зазначалось, до 80–90-х років у вітчизняній психології поняття «соціальна напруженість» розглядалось здебільшого з позицій теорій стресу і психічної напруженості, зокрема, психічної напруженості особистості в різних видах діяльності. Після 90-х років переважно в соціальній та політичній психології з'являється низка робіт, присвячених психологічним проблемам соціальної напруженості [68; 77 та ін.].

Сьогодні до проблеми соціальної напруженості привернуто багато уваги в різних сферах психології. На основі аналізу літератури можна говорити, на наш погляд про те, що, соціальну напруженість в психології доцільно розглядати на трьох рівнях.

По-перше, соціальну напруженість розглядають *на рівні суспільства в цілому*. Основну увагу цьому рівню досліджень соціальної напруженості приділено в соціальній та політичній психології. При цьому використовуються такі терміни, як «соціальна напруженість» та «соціально-психологічна напруженість».

Так, В. О. Васютинський використовує термін «соціально-психологічна напруженість», досліджуючи його в контексті громадсько-політичного життя суспільства, та розуміючи його як поняття, яке характеризує особливий стан суспільного життя, що вирізняється загостренням внутрішніх суперечностей об'єктивного і суб'єктивного характеру, посилені у низці випадків зовнішніми обставинами (наприклад, стихійними лихами, катастрофами). Глибинні причини цього явища – сукупність економічних, політичних, соціальних та інших чинників, дія яких призводить до виникнення в суспільстві (у країні загалом чи в окремому регіоні) нестабільної або конфліктної ситуації [68].

Разом із тим, М. М. Слюсаревський [77] говорить про те, що термін «соціально-психологічна напруженість» не є цілком адекватним, адже, це, по суті, рівнозначне визнанню існування в суспільстві якоїсь «більшої» напруженості, яка виходить за межі суб'єктивного, і отже, є «об'єктивною». Іншими словами, явно чи імпліцитно визнається, що пов'язані з соціальною напруженістю об'єктивні реалії (падіння ВВП, злочинність, безробіття тощо) можуть «напружувати» суспільство ніби самі по собі, не позначаючись на психіці людей. На думку автора, «психологізованими» соціальні явища є за самою своєю природою. Тому всі спроби виокремлення соціально-психологічного із соціального ведуть до подвоєння соціальної реальності. Автор наголошує, що можна говорити лише про вивчення соціального за допомогою специфічних соціально-психологічних засобів чи під специфічним кутом зору, тобто про певний рівень або спосіб пізнання соціальних явищ.

Отже, за підходом М. М. Слюсаревського, соціальна напруженість визначається як певний психічний стан суспільства (спільноти, групи), що зумовлюється об'єктивними чинниками (на кшталт падіння виробництва, зниження рівня споживання, притоку мігрантів, загострення міжетнічних суперечностей) і виявляється в індивідуальній та груповій поведінці (злочинність, акції протесту тощо) [77].

По-друге, соціальну напруженість розглядають *на рівні окремих організацій або трудових колективів*. Основну увагу цьому рівню



досліджень соціальної напруженості приділено в соціальній, організаційній психології, психології праці тощо, хоча в багатьох аспектах зазначені дослідження мають соціологічний контекст та тісно переплітаються з соціологією праці та організацій. При цьому використовуються також терміни «соціальна напруженість» та «соціально-психологічна напруженість» [5; 6; 30 та ін.].

Зокрема, автори [12], досліджуючи проблему соціальної напруженості на підприємствах, зазначають, що дослідження стану соціально-трудова відносин, рівня соціальної напруженості в цій сфері, чинників, що її викликають та нівелюють, на пострадянському просторі переживають третю хвилю. Загострення ситуації в трудовій сфері фіксувалися та вивчалися на початку 90-х років ХХ ст. (акції протесту того часу мали переважно політико-економічний характер), друга хвиля публікацій відноситься переважно до кінця 90-х років ХХ ст. (загострення ситуації в трудовій сфері, що викликані зміною власників, масовою приватизацією підприємств та іншими трансформаційними процесами), і третя хвиля спостерігається сьогодні (головним чином під впливом світової фінансово-економічної кризи, яка в українському суспільстві поглиблюється ще й перманентною політичною кризою). Сьогодні соціальна напруженість у соціально-трудова сфері безпосередньо пов'язана з напруженістю в соціально-політичній сфері; вона розглядається як характеристика кризового стану суспільства в цілому або окремого соціального інституту (територіальної спільноти, трудового колективу, групи), що проявляється як в суспільній свідомості, так і на поведінковому рівні.

Автори розглядають соціальну напруженість, як характеристику соціально-трудова відносин, яка відображає процес накопичення протестного потенціалу, можливість його переходу у відкрите протистояння між соціальними суб'єктами, які мають різний соціальний статус, займають різні соціальні позиції в організаційній структурі, в силу чого мають різні можливості задоволення своїх суттєвих потреб та інтересів. Окрім того, соціальна напруженість в трудових колективах виникає як результат зростання масового незадоволення працівників виробничою ситуацією, умовами та оплатою праці тощо.

Так, Д. О. Шмонін [95] розглядає соціальну напруженість як характеристику соціально-трудова відносин з точки зору ймовірності їхнього переходу до відкритого конфлікту між сторонами цих відносин та обумовлена: ступенем незбігу інтересів роботодавців та найманих працівників; різницею в ступені їхньої відповідальності за невиконання своїх договірних обов'язків; станом нерівності можливостей у захисті своїх прав.

Окрім того, на мезорівні досліджується соціальна напруженість в окремих професійних групах (особливості розвитку, перебігу та специфічні чинники виникнення, характерні для певних професій) [21; 53 та ін.].

Наприклад, Ю. В. Ярошок [97], досліджуючи регуляцію психічної напруженості військовослужбовців в екстремальних умовах службово-бойової діяльності, визначає залежність виникнення різного роду психічної напруженості від психотравмуючих факторів, а також співвідношення стресу з поняттям «психічна напруженість».

По-третє, соціальну напруженість розглядають *на індивідуальному рівні*. Основну увагу цьому рівню досліджень соціальної напруженості приділено в загальній психології, психології особистості, психології стресу, організаційній психології. При цьому використовуються терміни «соціальна напруженість» та «психічна напруженість».

Що стосується терміну «психічна напруженість», то слід сказати, що визначення цього поняття в літературі зустрічається не так часто. Так, Н. І. Наєнко під терміном «психічна напруженість» розуміє психічні стани в складних умовах взагалі, незалежно від особливості ефектів, які вони викликають [54]. На думку автора, психічна напруженість – це певний емоційний стан, що є реакцією особистості на стресогенний фактор, на взаємодію із соціальним середовищем. При цьому зазначається, що яскравим прикладом психічної напруженості може слугувати стан тривожності, яка характеризується емоціями напруження, занепокоєння, тривоги, стурбованості, нервозності, що суб'єктивно переживаються і виникають у складних стресових ситуаціях.

Іноді в літературі ще використовується термін «емоційна напруженість» [93].

Л. Е. Орбан-Лембрик [59] вказує на те, що соціальна напруженість виникає внаслідок соціальної дезадаптації, яка охоплює такі сфери і процеси: фізіологічну дезадаптацію певних прошарків населення до труднощів. Наприклад, неможливість нормально пристосуватися до підвищення цін без зниження рівня життя; психофізіологічну дезадаптацію, яка виражається в неусвідомлених масових психічних станах (тривога, агресивність, апатія) під час пристосування до труднощів та соціальних змін; соціально-психологічну дезадаптацію, яка відтворює усвідомлені конфліктні ставлення певних прошарків населення до труднощів і соціальних змін (підвищена політизація, страйки, незадоволення, міграція, злочинність тощо).

Таким чином, можна заключити, що соціальна напруженість є *міждисциплінарним феноменом* та може вивчатися різними науками, які аналізують різні аспекти її вияву. Так, філософія, соціологія, політологія, економіка, теорія державного управління, теорія соціальних конфліктів досліджують соціально-політичні та соціально-економічні особливості

соціальної напруженості, які виникають на рівні суспільства в цілому, окремих регіонів, трудових колективів та ін. В той же час, як загальна психологія, соціальна психологія, політична психологія, організаційна психологія, психологія стресу, психологія агресивності, психологія поведінки в надзвичайних та екстремальних ситуаціях та ін. досліджують психологічні аспекти соціальної напруженості, які мають відношення до суспільства, організації, соціальних груп, окремої особистості. Залежно від потреб соціальної практики та наукового аналізу ті чи інші аспекти соціальної напруженості виступають предметом наукового вивчення, з використанням відповідної методології та методів дослідження.

Оскільки, як свідчить досвід, роль організацій, зокрема, освітніх, у вирішенні актуальних соціально-економічних та соціально-психологічних завдань, як суспільства, так і кожної особистості, зростає, особливо в умовах сьогоденної соціально-економічної кризи, розглянемо в наступному підрозділі особливості вияву соціальної напруженості в освітніх організаціях.

## **1.2. Соціальна напруженість в освітніх організаціях: основні види, чинники виникнення, наслідки**

Дослідження проблеми соціальної напруженості в освітніх організаціях передбачає, на наш погляд, розгляд таких **питань**:

- *доцільність введення поняття «соціальна напруженість в організації», її зміст, загальна характеристика основних видів;*
- *особливості виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях;*
- *види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезорівні;*
- *види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мікрорівні;*
- *чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях;*
- *наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях.*

Проаналізуємо, насамперед, **доцільність введення поняття «соціальна напруженість в організації» та здійснено загальну характеристику її видів.**

Аналіз літератури показує, що для вивчення цього феномену використовуються здебільшого такі поняття: «соціальна напруженість на підприємствах» [1; 9; 12]; «соціальна напруженість у сфері соціально-трудових відносин» [74; 78]; «соціальна напруженість у трудовому колективі» [18] та ін.

Враховуючи те, що в організаційній психології одним із основних об'єктів аналізу виступає організація, зауважимо, що для дослідження

соціальної напруженості в цій сфері доцільно, на наш погляд, використовувати поняття «соціальна напруженість в організації».

Використання саме такого поняття є важливим, оскільки воно, з одного боку, відображає те, що цей феномен належить до ширшого явища, яким є соціальна напруженість, і яка, як уже зазначалося, може проявлятися на рівні різних соціальних суб'єктів. З іншого боку, це поняття звертає увагу на те, що вивчення соціальної напруженості на вказаному рівні передбачає аналіз організації як цілісної соціальної структури, складовими якої є не лише соціально-трудові відносини і колективи, але й управління, система комунікацій, управлінські команди та ін. Адже саме організація, як цілісна соціальна структура, і виступає предметом вивчення в організаційній психології. До того ж, використання цього поняття показує, що дослідження соціальної напруженості в організації не обмежується лише аналізом її вияву на матеріалі діяльності промислових [2; 9; 12; 65 та ін.] та аграрних [90] підприємств, а може стосуватися й інших сфер (освіта, наука, державна служба та ін.), про що свідчать, хоча й нечисленні, але спеціальні дослідження [31; 74; 85 та ін.].

**Соціальну напруженість в організації** можна, на наш погляд, визначити, як певний *психічний стан організації*, який характеризується загостренням внутрішньоорганізаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації.

Слід зазначити, що досліджень соціальної напруженості в організації значно менше, ніж досліджень, які стосуються вивчення соціальної напруженості в суспільстві, окремих регіонах, соціальних групах та особистості.

Що стосується **особливостей виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях**, то при аналізі цього питання слід враховувати, на наш погляд, ряд суттєвих характеристик освітніх організацій.

*По-перше*, слід враховувати те, що освітні організації як соціальні інститути виконують такі дуже важливі функції в суспільстві, як навчання, виховання та розвиток підростаючої особистості, та забезпечують культурну наступність поколінь й готовність людини до виконання соціальних і професійних ролей.

*По-друге*, з урахування сучасних тенденцій розвитку організацій, до суттєвих аспектів діяльності *освітніх організацій*, котрі повинні реалізуватися сьогодні, слід віднести такі: а) освітні організації повинні бути відкритими системами, які мають постійно враховувати зміни, що відбуваються в соціальному середовищі; б) такі організації мають швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх у новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові

стратегії взаємодії між учасниками освітнього процесу, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії; в) щоб розвиватися у відповідності до соціальних змін, освітні організації повинні постійно навчатися, тобто характеризуватися: стратегічним мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи та вільним обміном інформації; г) враховуючи специфіку діяльності (навчання, виховання та розвитку підростаючої особистості), освітні заклади повинні функціонувати на засадах гуманістичного менеджменту [29].

*По-третє*, саме названі особливості діяльності освітніх організацій в системі середньої освіти сьогодні знайшли системне відображення в Концепції «Нова українська школа», що була схвалена Кабінетом Міністрів України у грудні 2016 року, і яка визначає мету, шляхи та етапи реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 року, з урахуванням досвіду провідних країн світу [57].

До основних ідей Концепції, які знайшли відображення у формулі «Нової української школи», віднесено такі: 1) новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві; 2) умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно; 3) наскрізний процес виховання, який формує цінності; 4) децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію; 5) педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками; 6) орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм; 7) нова структура школи, яка дозволяє добре засвоїти новий зміст і набуті компетентності для життя; 8) справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти [57].

Необхідно підкреслити, що важливою складовою Концепції «Нової української школи» є формування *компетентностей*, які розуміються як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність. До основних компетентностей, список яких складено з урахуванням «Рекомендації Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя», віднесено: 1) спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами; 2) спілкування іноземними мовами; 3) математична грамотність; 4) компетентності в природничих науках і технологіях; 5) інформаційно-цифрова компетентність; 6) уміння вчитися впродовж життя; 7) соціальні і громадянські компетентності; 8) підприємливість; 9) загальнокультурна грамотність; 10) екологічна грамотність і здорове життя. І саме названі компетентності учні набуватимуть у процесі навчання в школі, що, в свою

чергу, можливе, в результаті формування таких компетентностей у педагогічних працівників (учителів та керівників закладів загальної середньої освіти), а також реалізації педагогіки, що ґрунтується на партнерстві між учнями, учителями та батьками, і яка відноситься до важливих положень концепції «Нової української школи» [57].

Таким чином, *можна заключити*, що освітні організації 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 міжнародних тенденцій розвитку суспільства (економіки, науки, освіти, цифрових технологій тощо). До того, слід враховувати, що сьогодні в українському суспільстві ця складна освітня діяльність реалізується в умовах вираженої економічної кризи, здійснення війни з боку Росії на сході України, активних процесів, пов'язаних з переміщенням та адаптацією внутрішніх мігрантів (в результаті здійснення військових дій) тощо.

Все це обумовлює ймовірність виникнення різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях, про які піде мова нижче.

На основі вивчення літератури [12; 49; 92; 100 та ін.] та власного теоретичного аналізу проблеми [30] можна говорити про такі основні **види соціальної напруженості в освітній організації**, які стосуються мезо- та мікрорівня аналізу (рис.1.2.1).

Що стосується *мезорівня*, то мова йде про види соціальної напруженості, які мають відношення до: а) діяльності освітньої організації в цілому; б) взаємодії освітнього персоналу з організацією. Тут центральним є аналіз освітньої організації в цілому, як соціальної структури, її взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, ролі освітнього персоналу у вирішенні завдань організації, його професійного становлення та професійної кар'єри в рамках організації, особливостей взаємодії персоналу в організації тощо. Відповідно, можна говорити про організаційний рівень та про рівень взаємодії персоналу з організацією.

Щодо *мікрорівня*, то йдеться про вивчення психічних станів освітнього персоналу, які виникають в результаті впливу соціальної напруженості в організації, яка проявляється на мезорівні. Тут провідне місце займає аналіз психологічних особливостей освітнього персоналу, які стосуються, насамперед, його психічних станів. Тому цей рівень можна назвати, як індивідуально-особистісний.

Наприклад, на рівні організації в цілому (на мезорівні) мова йде, про такі види соціальної напруженості в організації, як загальна або часткова, фонові, висока, середня, низька та ін. На індивідуально-персональному рівні (на мікрорівні) мова може йти про вивчення таких, наприклад, психічних

станів, як настроїв, тривожність, фрустрація та ін., а також виявів агресії, які можуть супроводжувати вказані процеси [58; 67; 83 та ін.].

Слід зазначити, що різні види соціальної напруженості в освітній організації тісно пов'язані між собою. Так, як соціальна напруженість на рівні організації в цілому обумовлює виникнення соціальної напруженості на рівні освітнього персоналу, в той же час, виникнення негативних психічних станів освітнього персоналу може впливати на підвищення або пониження соціальної напруженості в організації.



**Рис. 1.2.1. Види соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Тепер проаналізуємо **види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезорівні.**

Спочатку охарактеризуємо *види соціальної напруженості в освітніх організаціях в цілому (організаційний рівень аналізу).*

З урахуванням існуючих у літературі підходів та власного теоретичного аналізу проблеми, нами здійснено класифікацію основних видів соціальної напруженості на рівні організації (табл.1.2.1).

З цією метою було використано такі критерії: «інтенсивність соціальної напруженості в організації»; «масштабність соціальної напруженості в організації»; «локалізація соціальної напруженості в організації»; «включеність у ситуацію соціальної напруженості в організації різних суб'єктів». Відповідно, було виділено чотири групи основних видів соціальної напруженості (на рівні організації в цілому), які ми проаналізуємо нижче.

До *першої групи* було віднесено такі види соціальної напруженості в освітніх організаціях: фонові; низька; середня; висока; конфлікт (виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості в організації») (табл.1.2.1). Зазначимо, що ця група була утворена нами з урахуванням наявних розробок з проблеми вивчення видів соціальної напруженості в промислових організаціях (А. І. Андрющенко [2]; С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко [12] та ін.).

Таблиця 1.2.1

**Види соціальної напруженості в освітніх організаціях  
на рівні організації в цілому**

<b>Критерії аналізу соціальної напруженості в організації в цілому</b>	<b>Види соціальної напруженості в організації в цілому</b>
Інтенсивність	фонові
	низька
	середня
	висока
	конфлікт
Масштабність	часткова
	загальна
Локалізація	внутрішньоорганізаційна
	зовнішньоорганізаційна
	комбінована
Включеність різних суб'єктів	окремих працівників
	підрозділів
	окремих керівників
	управлінських команд
	клієнтів
	партнерів
	конкурентів
організацій в цілому	

Що стосується фонові соціальної напруженості в організації, то О. М. Плахова [64] говорить про фонову соціальну напруженість у колективі, яка має такі ознаки: колектив у цілому стабільний; над конфліктами переважають очікування; проблеми, які виникають, обговорюються і розв'язуються шляхом пошуку компромісів; переважає нормальний психологічний клімат.

Слід також зазначити, що фонові соціальна напруженість в освітніх організаціях може розглядатися також в контексті того, чи є вона обов'язковим, «нормальним» елементом соціально-трудова відносин у



колективі, чи вона виходить за межі норми. У цьому контексті можна говорити про такі види соціальної напруженості в організації: фонову та за межами норми.

Стосовно соціальної напруженості в організації за межами норми, то тут слід сказати, що Н. В. Губіна вводить поняття «вихід за норми соціальної напруженості», розглядаючи його як різницю між рівнем домагань та рівнем досягнення соціуму [18]. Інші автори, аналізуючи різні стадії соціальної напруженості в організації, говорять про незадоволеність роботою через невідповідність останньої соціальним очікуванням та загальноприйнятим соціальним нормам (А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова [2]).

Поділяючи ідеї згаданих дослідників, до основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях за межами норми можна, на наш погляд, віднести такі: соціальна напруженість в організації низького, середнього та високого рівня, конфлікт (за О. М. Плаховою) [64]) або латентну (приховану) соціальну напруженість в організації та відкрите протистояння (конфлікт) (за А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимовою [2]). Особливостями вказаних феноменів є те, що в колективі формується наростаюча незадоволеність тими чи іншими умовами роботи; виникають розбіжності щодо оцінки проблем і шляхів їхнього розв'язання; працівники виражають незадоволення наявним станом справ; організовано, відкрито і активно відстоюють свої позиції й інтереси (О. М. Плахова [64]).

До *другої групи* соціальної напруженості в освітніх організаціях увійшли часткова та загальна напруженість (було застосовано критерій «масштабність соціальної напруженості в організації» (табл. 1.2.1).

Про часткову соціальну напруженість в організації, виходячи з наявних у літературі розробок, які стосуються рівнів або стадій напруженості, можна говорити тоді, коли напруженість притаманна лише окремим працівникам або певним соціально-професійним групам, підрозділам, що, як правило, спостерігається на стадіях напруженості, які слідує відразу за фоновією стадією соціальної напруженості (О. М. Плахова [64]; А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова [2]).

Загальна соціальна напруженість в освітніх організаціях характеризується тим, що усвідомленість ситуації характерна для більшості членів колективу, спостерігається завершення процесу консолідації персоналу всієї організації щодо протестних дій. Здебільшого це має місце на завершальних стадіях розгортання напруженості.

*Третю групу* утворили такі види соціальної напруженості в освітніх організаціях: внутрішньоорганізаційна; зовнішньоорганізаційна; комбінована, яка поєднує характеристики внутрішньоорганізаційної та зовнішньоорганізаційної (було застосовано критерій «локалізація соціальної напруженості в організації») (табл. 1.2.1).

Коли йдеться про внутрішньоорганізаційну соціальну напруженість в освітніх організаціях, то можна, на наш погляд, говорити про те, що всі стадії

напруженості розгортаються безпосередньо в організації. При цьому чинники, які обумовлюють виникнення напруженості, стосуються, насамперед, самої організації, а пошук шляхів розв'язання проблеми здійснюється керівниками даної організації (спільно з персоналом, шляхом переговорів або директивних дій). Про такий вид напруженості йдеться, наприклад, у ситуації, коли в багатьох наукових та освітніх установах протягом останніх років на фоні різкого скорочення персоналу окремі працівники або групи працівників висловлювали незадоволення цим процесом та відстоювали свої права.

Про зовнішньоорганізаційну соціальну напруженість варто говорити, як нам здається, тоді, коли різні форми протестної поведінки персоналу виходять за межі організації. Це може спостерігатися тоді, коли напруженість з'являється в результаті дії чинників як на рівні суспільства, так і на рівні організації. Прикладом такого виду напруженості можуть, на наш погляд, бути різні форми протестної поведінки освітньо-наукових організацій (пікетування, мітинги, акції протесту та ін.), які протягом останніх років особливо яскраво спостерігаються в Україні наприкінці року, коли уряд затверджує бюджет на наступний рік, що час від часу передбачає значне скорочення фінансування вказаних соціальних сфер. Зовнішньоорганізаційна соціальна напруженість в організації, на наш погляд, є більш складним явищем, оскільки на неї впливає комплекс чинників макрота мезорівня, а її подолання залежить від дій не лише керівників організації, а й керівництва та профспілок галузі, а також державних структур. Наявність у суспільстві різних форм такої соціальної напруженості може свідчити, на нашу думку, про соціально-економічну кризу в окремих соціальних галузях та суспільстві в цілому.

Комбінована соціальна напруженість в організації поєднує характеристики внутрішньоорганізаційної та зовнішньоорганізаційної напруженості.

І до *четвертої групи* було віднесено види соціальної напруженості в освітніх організаціях, які стосуються суб'єктів, які включені в ситуації напруженості: а) персоналу (окремих працівників або підрозділів з керівниками; окремих працівників або підрозділів організації; керівників одного рівня між собою; керівників різного рівня); б) клієнтів, партнерів, конкурентів тощо (табл. 1.2.1). Тобто, мова йде про «внутрішні» та «зовнішні» суб'єкти діяльності освітніх організацій. Нагадаємо, що тут було використано критерій «включеність у ситуацію соціальної напруженості в організації різних суб'єктів».

Стосовно соціальної напруженості в освітніх організаціях, яка має відношення до «внутрішніх» суб'єктів, то мова йде про те, що напруженість стосується лише соціально-трудова відносин персоналу, насамперед, з адміністрацією. Разом із тим, як уже зазначалось вище, і ми це підтримуємо, сьогодні соціальна напруженість в організації може стосуватись не лише

відносин між працівниками та керівниками, а й розгортатися по горизонталі (між працівниками одного рівня).

Щодо соціальної напруженості в організації, яка має відношення до «зовнішніх» суб'єктів, то про такий вид напруженості можна говорити, насамперед, на основі розробок С. В. Тополова [83], який досліджував проблему професійної агресивності.

Так, наприклад, посилаючись на дослідження зарубіжних авторів, він говорить про те, що професійна агресивність стосовно працівників не власної організації може фіксуватись у представників професій, пов'язаних із високим рівнем ризику (таксистів, поліцейських, працівників автозаправних станцій) [83]. У даному випадку, скоріше за все, мова йде про клієнтів даної організації. Разом із тим, можемо твердити про те, що в організаціях, які працюють у певних соціальних сферах (наприклад, в освіті, медицині, сфері соціальної роботи та особливо – допомоги воїнам АТО та внутрішньо переміщеним особам), вияви напруженості мають бути неприпустимими, оскільки її наявність може значно погіршувати психологічний, зокрема, емоційний стан клієнтів. У контексті спрямованості багатьох організацій на реалізацію клієнт-орієнтованого підходу [14] актуальною стає проблема забезпечення відсутності напруженості організацій стосовно своїх клієнтів у сфері бізнесу, освіти та ін.

Соціальна напруженість в організації, яка стосується конкурентів та партнерів, може проявлятися, на наш погляд, у різних виявах поведінки організації щодо цих суб'єктів (дискредитації, прихованої чи відкритої, недотриманні взятих на себе зобов'язань та ін.), що сьогодні, як свідчить досвід, має місце в багатьох організаціях. Разом із тим, формування в персоналі культури конкуренції та взаємодії із конкурентами та партнерами може сприяти подоланню таких форм соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Щодо соціальної напруженості в організації *на рівні взаємодії персоналу та організації*, то нами на основі аналізу літератури, яка стосувалася виявів соціальної напруженості в організації [100], а також теоретичного аналізу проблеми було виділено п'ять груп основних видів соціальної напруженості на рівні освітнього персоналу (табл. 1.2.2).

Було використано такі критерії: «напруженість освітнього персоналу, обумовлена організацією роботи та введенням змін»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена взаємодією в організації»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена необхідністю забезпечення професійного становлення персоналу»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена загальними умовами праці в організації»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях».

Таблиця 1.2.2

**Види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації**

<b>Критерії для аналізу соціальної напруженості на рівні освітнього персоналу</b>	<b>Види соціальної напруженості на рівні освітнього персоналу</b>
Напруженість освітнього персоналу, обумовлена організацією роботи та введенням змін	напруженість щодо організації роботи персоналу
	напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ
Напруженість освітнього персоналу, обумовлена взаємодією в організації	напруженість у взаємодії з керівниками у процесі роботи (взаємодія по «вертикалі»)
	напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)
Напруженість освітнього персоналу, обумовлена необхідністю забезпечення професійного становлення персоналу	напруженість освітнього персоналу щодо професійної кваліфікації
	напруженість щодо атестації та здійснення професійної кар'єри
Напруженість освітнього персоналу, обумовлена загальними умовами праці в організації	напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та психологічного здоров'я
	напруженість щодо можливості гармонійного поєднання роботи та інших сфер життя
Напруженість освітнього персоналу, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях	соціально-економічні умови праці, обумовлені економічною кризою, (низький рівень заробітної плати, відсутність програм соціальної підтримки та ін.).
	соціально-економічні умови праці, обумовлені військовим конфліктом на сході України (недовіра уряду, погіршення стосунків між працівниками, наявність негативних емоційних настроїв, наявність в освітній організації внутрішньо переміщених осіб тощо).
	соціально-економічні умови праці, обумовлені необхідністю здійснення процесів європейської інтеграції (постійне зростання вимог до професійної кваліфікації, згідно європейських стандартів, виконання міжнародних проектів та ін.).

Проаналізуємо послідовно їх зміст.

До *першої групи*, яка була виділена за критерієм «напруженість освітнього персоналу, обумовлена організацією роботи та введенням змін», було віднесено такі види напруженості, як напруженість освітнього персоналу щодо організації роботи (не розуміння обсягу роботи та власних робочих обов'язків; недостатньо повноважень для виконання своїх робочих обов'язків; занадто велике робоче навантаження, з яким не можна впоратися протягом звичайного робочого дня; з великим обсягом роботи, яка виконується, що може впливати на її якість та ін.) та напруженість освітнього персоналу щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ (робота пов'язана з постійним введенням необґрунтованих та непідготовлених реформ; робота вимагає введення інноваційних змін (нових напрямків роботи, нових технологій, методів роботи та ін.), однак в організації не створюються необхідні для цього умови; наявність протиріччя між потребою персоналу в управлінні освітньою організацією (визначення політики освітньої організації, введення інноваційних напрямків діяльності тощо) та реальною участю персоналу в цьому процесі; в організації не достатньо умов для професійної мобільності працівників, оскільки діяльність працівників жорстко підпорядкована певним правилам і нормам та ін.).

*Другу групу*, яка була виділена за критерієм «напруженість освітнього персоналу, обумовлена взаємодією персоналу», утворили такі види напруженості: напруженість освітнього персоналу у взаємодії з керівниками (відсутність знань про те, що керівник думає про персонал, як він оцінює його діяльність; нездатність вплинути на рішення та дії безпосереднього керівника щодо персоналу; невміння задовольнити конфліктуючі вимоги різних людей, що займають вищу посаду; відчуття протесту проти авторитаризму керівників організації та ін.) та напруженість освітнього персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми (відчуття, що педагогічних працівників можуть не любити і не приймати люди, з якими вони працюють; відсутність у педагогічних працівників знання про те, що очікують від них люди, з якими вони працюють; необхідність приймати рішення, що впливають на життя людей, яких педагогічні працівники знають по роботі; наявність в організації явища мобінгу (психологічного терору, агресивної поведінки окремих педагогічних працівників по відношенню до інших працівників) та ін.).

До *третьої групи*, яка виділена на основі критерію «напруженість освітнього персоналу, обумовлена необхідністю забезпечення професійного становлення персоналу», віднесено такі види напруженості, як напруженість освітнього персоналу щодо професійної кваліфікації персоналу (недостатня кваліфікація персоналу, щоб впоратися з роботою; наявність в організації

невідповідності між вимогами щодо підвищення кваліфікації персоналу (проходження стажування в інших організаціях, участь в дистанційних курсах навчання, в міжнародних семінарах, конференціях тощо) та наявними умовами для її здійснення) та ін.) та напруженість освітнього персоналу щодо атестації та здійснення професійної кар'єри (відчуття у персоналу необхідності зміни в організації порядку атестації персоналу та присвоєння вищої категорії; відсутність у персоналу інформації про можливості для зростання та просування по службі та ін.).

До *четвертої групи*, виділеної за критерієм «напруженість освітнього персоналу, обумовлена умовами праці в організації», віднесено такі види напруженості, як напруженість освітнього персоналу щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та психологічного здоров'я персоналу (відсутність у персоналу можливості отримати інформацію, необхідну для роботи; не відповідність організаційних умов роботи в організації (забезпечення канцтоварами, комп'ютерною технікою, періодичними виданнями, книгами та ін.) інноваційним вимогам, які висуваються до роботи; необхідність виконувати роботу, що суперечить переконанням персоналу; необхідність поліпшення психологічного здоров'я персоналу, тобто, створення умов для відпочинку, профілактики та подолання професійного стресу, синдрому професійного вигорання тощо та ін.) та напруженість освітнього персоналу щодо відсутності можливості гармонійного поєднання персоналом роботи та інших сфер життя (напруженість персоналу із-за необхідності поєднання основної роботи з роботою за сумісництвом, що негативно позначається на інших сферах життя; відчуття у персоналу того, що його робота заважає сімейному життю; напруженість на роботі не дає можливості розвиватися в інших сферах життя, таких, як турбота про здоров'я, хобі, подорожі тощо; відчуття у персоналу необхідності поліпшення житлових умов та ін.).

І *п'яту групу*, яка виділена за критерієм «напруженість освітнього персоналу, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях», утворили такі види соціальної напруженості, в основі виникнення яких лежать соціально-економічні умови праці, які мають відношення до: а) економічної кризи (відчуття у персоналу того, що робота, яка виконується, потребує значно вищої заробітної плати; скорочення працівників в організації не дає можливість успішно реалізувати освітні реформи та негативно позначається на ефективності роботи; профспілковий комітет організації не сприяє захисту професійних інтересів персоналу і не створює достатньо умов для соціального забезпечення персоналу; відчуття у персоналу протесту проти економічної політики уряду щодо забезпечення діяльності освітньої галузі в умовах економічної кризи та ін.), б) військового конфлікту на сході України (ситуація військового конфлікту в країні різко

позначилась на суб'єктивному благополуччі працівників організації, тобто, позитивному настрої, задоволеності життям, баченні перспектив життя та ін.; ситуація військового конфлікту у нашій країні різко позначилась на стосунках між працівниками організації, що обумовлено їх різними політичними, національними поглядами та переконаннями щодо цієї проблеми; поява внутрішніх переміщених осіб у школі (вчителів, учнів) обумовила підвищення рівня напруженості в організації; відчуття у персоналу дискомфорту та незадоволеності від недостатньої підтримки наших військовослужбовців в зоні АТО державними структурами та освітніми організаціями та ін.); в) процесів європейської інтеграції (постійне зростання вимог до професійної кваліфікації згідно європейських стандартів; необхідність виконання міжнародних проектів; необхідність реалізації різних форм співпраці з міжнародними партнерами, без фінансової підтримки держави та ін.).

Слід зазначити, що складові соціальної напруженості персоналу, які відносяться до першої-четвертої груп, є загальними, тобто, вони можуть стосуватися всіх сучасних організацій. Дані види напруженості тією чи іншою мірою представлені в базовому опитувальнику для вивчення цієї проблеми [100]. Складові соціальної напруженості персоналу, які утворюють п'яту групу, є специфічними, тобто, вони стосуються українських організацій, які функціонують, з одного боку, в умовах вираженої економічної кризи та військового конфлікту, а, з іншого боку, в умовах необхідності долучення до здійснення процесів європейської інтеграції. Про даний вид соціальної напруженості іде мова в адаптованому нами опитувальнику для вивчення соціальної напруженості в організації [26].

**Далі розглянемо види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мікрорівні, тобто, на індивідуально-особистісному рівні аналізу.**

Як уже зазначалось вище, мова йде, насамперед, про вивчення негативних психічних станів персоналу, які виникають в результаті впливу соціальної напруженості в організації, що проявляються на мезорівні.

Підґрунтям для виділення даного виду соціальної напруженості є, зокрема, підходи авторитетних психологів [77] про те, що соціальну напруженість доцільно розглядати не тільки в контексті соціально-трудова відносин, але і в контексті аналізу психологічних станів особистості, групи, спільноти. Трансформуючи цю ідею, вважаємо, що доцільним серед видів соціальної напруженості, які виникають в організації, є аналіз соціальної напруженості в освітніх організаціях на мікрорівні, тобто, на рівні виникнення психічних станів особистості.

Психічний стан, на думку провідного фахівця у вивченні цього феномену М. Д. Левітова, це тимчасове, але цілісне психічне явище, яке

являє собою, так би мовити, синдром з різних характеристик психічної діяльності (пізнавальні процеси, воля, емоції, зовнішня поведінка тощо), які утворюють єдину структуру протягом певного проміжку часу, залежну від відображуваних предметів та явищ дійсності, попереднього стану та психічних властивостей людини [48]. Тобто, як підкреслює В. М. Юрченко [96], в роботах М. Д. Левітова та його послідовників психічний стан розглядається як певний знімок, переріз психічної діяльності в якийсь певний момент часу.

М. Д. Левітовим здійснено розподіл психічних станів на основні (емоційні, вольові, пізнавальні стани) та додаткові (психічні стани в трудовій, навчальній та спортивній діяльності) [48].

У літературі також вказується на те, що В. М. Левітов запропонував ще один можливий розподіл психічних станів на поверхневі та глибокі, тривалі та короткі, більш або менш усвідомлені, особистісні й ситуативні та ін. Разом з тим, підкреслюється, що ці психічні стани є скоріше переліком можливих ознак для впорядкування понять усередині класів уже означених вище психічних станів [96].

Нами до названих критеріїв аналізу психічних станів додано ще такі суттєві критерії, як спрямованість впливу (позитивний чи негативний вплив психічного стану на діяльність та поведінку персоналу) та змістовні характеристики психічного стану (стосуються певних виявів поведінки і діяльності особистості).

З урахуванням названих критеріїв аналізу психічних станів можна говорити про певні особливості психічних станів персоналу освітніх організацій, які виділяються на індивідуально-особистісному рівні аналізу (табл. 1.2.3).

Отже, можна зробити висновок, що на індивідуально-особистісному рівні аналізу соціальної напруженості в організації доцільним є здійснення аналізу психічних станів, які стосуються професійної діяльності персоналу, і є: ситуативними (виникають у складних умовах професійної діяльності); емоційними (стосуються, насамперед, емоційної сфери); достатньо глибокими; більш-менш усвідомленими; достатньо тривалими; негативними; які стосуються ригідності, тривожності, агресивності, фрустрованості та ін.

Оскільки у нашому дослідженні основними для аналізу будуть виступати змістовні характеристики психічних станів, то проаналізуємо їх більш детально.

Так, такий психічний стан, як *ригідність*, полягає у відносній нездатності особистості до переосмислення поведінки та її перебудови, нездатність вийти із стану залежності і набутої беспорядності [19; 69]. Ригідність може проявлятися на рівні когнітивної, мотиваційної та афективної складової.



Таблиця 1.2.3

**Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях  
на мікрорівні**

<b>Критерії аналізу особливостей соціальної напруженості на мікрорівні (психічних станів освітнього персоналу)</b>	<b>Особливості психічних станів освітнього персоналу</b>
Різні види діяльності	психічні стани, які стосуються професійної діяльності
Психічні процеси	психічні стани, які стосуються переважно емоційних процесів (але можуть бути пов'язані з пізнавальними, вольовими та комікативними процесами)
Тип професійної ситуації	психічні стани, які виникають у складних ситуаціях професійної діяльності
Ступінь усвідомлення	психічні стани, які є більш-менш усвідомленими
Глибина протікання	психічні стани, які є достатньо глибокими
Тривалість протікання	психічні стани, які є достатньо тривалими
Спрямованість	психічні стани, які є негативними (здійснюють негативний вплив на діяльність та поведінку персоналу)
Змістовні характеристики психічних станів (стосуються певних виявів поведінки і діяльності)	такі психічні стани, як ригідність, тривожність, агресія, фрустрованість та ін.

Такий психічний стан, як **тривожність**, проявляється в об'єктивній або суб'єктивній неможливості особистості подолати життєві труднощі. Згідно з наявними в літературі підходами [19; 69], розрізняють два види тривожності. Перший вид складає ситуативна (актуальна), реактивна тривожність, яка виникає як реакція людини на різні, частіше всього, соціально-психологічні стресори (очікування негативної оцінки або агресивної реакції, сприйняття несприятливого до себе ставлення, загрози своїй самоповазі, престижу). До другого виду відноситься особистісна (активна) тривожність, яка являє собою характеристику, властивість, диспозицію, яка дає уявлення про індивідуальні відмінності в підпорядкованості дії різних стресорів і відображає відносну стійку

схильність людини сприймати загрозу своєму «Я» в самих різних ситуаціях і реагування на дані ситуації підвищенням ситуативної тривожності.

**Агресія**, як психічний стан, є однією із можливих реакцій в ситуації фрустрації, яка обумовлюється всією обстановкою фрустрації, гнівом, ненавистю та ін. [19; 69]. У результаті може сформуватися особистісна агресивність як готовність до агресивної поведінки, зокрема, спрямованої на самого суб'єкта (у випадку самогубств, суїцидальної поведінки). Різні форми агресії особистості, зокрема, у сфері професійної діяльності, представлено у розробках українських авторів [83].

І такий психічний стан, як **фрустрованість**, являє собою стан переживання людиною об'єктивно існуючої невдачі, або ж такої, що уявляється [19; 69]. Одним із наслідків соціальної напруженості є соціальна фрустрованість, під якою у найбільш загальному вигляді, дотримуючись підходу Д. Майєрса, слід розуміти блокування цілеспрямованої поведінки [51]. Сутність фрустрованості, її види, співвідношення з іншими психологічними феноменами розкрита в низці досліджень, виконаних зарубіжними та вітчизняними авторами [22; 91].

Що стосується **чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях**, то дана проблема знайшла певне відображення в літературі.

Слід зазначити, що дана проблема достатньо повно досліджена, насамперед, *на рівні соціальної напруженості в суспільстві*.

Так, В. В. Узунов [85; 86] виділяє чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на соціальну напруженість. До чинників зовнішнього середовища, на думку автора, належать: безробіття; інфляція; майнова диференціація суспільства; мілітаризація економіки; екологічні проблеми; порушення прав людини; зниження рівня життя; погіршення медичних послуг; зниження соціального забезпечення; міжетнічні проблеми. До основних чинників внутрішнього середовища автор відносить: незадоволеність основних життєвих потреб; недовіра до влади; почуття депресії, відчаю; готовність до протесту.

Підтримуючи ідею автора про названий розподіл чинників виникнення соціальної напруженості в суспільстві, вважаємо, що їх краще назвати об'єктивними (такими, що об'єктивно присутні в життєдіяльності суспільства) та суб'єктивними (такими, що відображаються в свідомості соціальних груп, особистостей тощо).

Про наявність об'єктивних чинників виникнення соціальної напруженості в суспільстві прямо говорить ряд авторів. Серед них, зокрема, називається падіння виробництва, зниження рівня споживання, притік мігрантів, загострення міжетнічних суперечностей [77], низький рівень

доходів, кримінальна та екологічна обстановка [1; 10], безробіття [10], зниження рівня та якості життя громадян [1] та ін.

С. В. Белай [5; 6], досліджуючи причини виникнення кризових ситуацій за масовою участю населення, в основі яких лежить соціальна напруженість, наводить достатньо розширений та повний, на наш погляд, перелік та аналіз об'єктивних чинників. Так автор виділяє такі групи чинників: 1) соціально-економічні (бідність населення; розшарування населення за рівнем доходів; загострення проблем зайнятості населення; проблеми соціального забезпечення населення та ін.); 2) суспільно-політичні (низький рівень довіри до влади; відсутність громадянського суспільства; нехтування законів та конституцій; бездіяльність та неефективність влади; високий рівень корупції та ін.); 3) національно-релігійні (виникнення сепаратистських настроїв у регіонах держави та групи населення; значний приплив до України осіб з різними релігійними, етнічними переконаннями та ін.); 4) екологічні (низька тривалість життя у регіонах з високим рівнем забрудненості довкілля; аварії на промислових об'єктах; стихійні лиха; запровадження карантинних заходів та ін.); 5) ведення державою зовнішніх військових дій, що не підтримуються громадянами держави; введення воєнного стану та запровадження військових заходів та ін.). З урахуванням подій останніх років, ряд названих чинників, які стосуються, насамперед, виникнення сепаратистських настроїв у регіонах держави та груп населення та ведення військових дій, набувають особливого значення та потребують спеціального вивчення, насамперед, для припинення їх дії.

Щодо суб'єктивних чинників виникнення соціальної напруженості, то найбільш детально їх аналіз здійснено в рамках теорії депривації (Е. Дюркгейм, Р. Мартон, Т. Парсонс, Л. Фестінгер, К. Левін та ін.), яку детально аналізує Є. Сірій [76]. У рамках цієї теорії вважається, що причинами соціальної напруженості можуть бути не лише соціальні причини, але і індивідуальні, психологічні. Як зазначає Є. Сірій, «поняття «депривація» (лат. *deprivatio* – втрата, скорочення або повне позбавлення можливості задовольняти основні потреби – психофізіологічні або соціальні) відноситься до багатофакторних проблем, які відображають обмеженість доступу або недоступність різних ресурсів, цінностей і можливостей для певних соціальних груп. Ця теорія має справу з розривом між об'єктивними очікуваннями щодо низки цінностей і реальними можливостями доступу до них». Наголошується, що, чим більша розбіжність між потребами індивіда і рівнем їх задоволеності, тим вища соціальна напруженість.

Про суб'єктивні чинники соціальної напруженості також говорять і інші автори, які зазначають, що соціальна напруженість являє собою багатогранний соціальний феномен, що формується на підставі незадоволення населення своїм соціальним, економічним і політичним

становищем [1], втрати довіри до влади, зниження авторитету влади, втрати відчуття безпеки та ін. [71].

Що стосується чинників виникнення соціальної напруженості *на рівні організації*, то, як свідчить аналіз літератури, дана проблема розроблена значно менше, порівняно з чинниками соціальної напруженості, яка виникає в суспільстві. Можна назвати лише окремі роботи, виконані з цієї проблеми.

Так, О. В. Креденцер, В. І. Лагозінська, О. С. Ковальчук [41] виділяють зовнішні та внутрішні чинники виникнення соціальної напруженості в організації. До зовнішніх чинників соціальної напруженості в організації авторами віднесено: загальний рівень соціальної напруженості в суспільстві, соціально-економічний та політичний стан в країні та ін. До внутрішніх чинників, на думку авторів, належать організаційні чинники (економічний стан організації, умови праці, рівень заробітної плати, організаційна культура та ін.), а також індивідуальні особливості персоналу організації (вік, стать, цінності, організаційна лояльність тощо) [39; 41].

С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська та Т. В. Яковенко [12] говорять про такі чинники виникнення соціальної напруженості в промислових організаціях: зміна власників, масова приватизація підприємств; наявність в організації соціальних суб'єктів, які мають різний соціальний статус, займають різні соціальні позиції в організаційній структурі, отже, мають різні можливості задоволення своїх суттєвих потреб та інтересів та ін.

Д. О. Шмонін [95] називає такі чинники виникнення соціальної напруженості в організації: ступінь неспівпадіння інтересів роботодавців та найманих працівників; різниця в ступені їхньої відповідальності за невиконання своїх договірних зобов'язань; нерівні можливості у захисті своїх прав та ін.

Що стосується *освітніх організацій*, то дана проблема знайшла певне відображення в дослідженні І. В. Заїки [21], в якому було встановлено, що переважна частина опитаних (70,6%) вважають, що соціальна напруженість, яка виникла сьогодні в суспільстві, позначилась на роботі педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. Автором було проведено детальне дослідження соціальної фрустрованості освітнього персоналу, показано високий рівень її вираженості в соціально-економічній сфері та проаналізовано зв'язок цього феномену з організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу [22].

У цілому на основі аналізу літератури та власного теоретичного аналізу проблеми нами виділено **три групи чинників соціальної напруженості в організації**, які стосуються суспільства, організації та особистості (табл. 1.2.4.).

Таблиця 1.2.4

**Чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях**

<b>Групи чинників</b>	<b>Чинники</b>
1. Чинники, які мають відношення до особливостей функціонування українського суспільства	економічна криза в країні
	перебування країни в стані військового конфлікту
	необхідність здійснення процесів європейської інтеграції та активної міжнародної співпраці
2. Чинники які стосуються організації в цілому:	
а) змісту роботи в освітніх організаціях	терміновість завдання
	новизна завдання
	складність завдання
б) введення змін в організації	зміни в структурі організації та режимі її діяльності
	скорочення в організації
	зміни в складі управлінської команди організації
	зміна керівника організації
в) організаційної культури освітніх організацій	основні компоненти та загальний індекс організаційної культури
	типи організаційної культури
	сила організаційної культури
3. Чинники, які стосуються освітнього персоналу:	
а) управлінської діяльності керівників	неадекватний стиль управління
	невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення
	низький рівень творчого потенціалу керівників;
	низький рівень підприємницького потенціалу керівників
б) професійної діяльності педагогічних працівників	відсутність мотивації до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації
	непідготовленість працівників до виконання завдань
	низький рівень толерантності до невизначеності
	низький рівень творчого потенціалу працівників
	низький рівень підприємницького потенціалу працівників
в) взаємодії персоналу в організації	конкуренція між підрозділами
	конкуренція між окремими працівниками
	низький рівень толерантності персоналу
	низький рівень толерантності керівників

До *першої групи* відносяться чинники, які стосуються особливостей функціонування українського суспільства. До даної групи увійшли такі чинники: економічна криза в країні; перебування країни в стані військового конфлікту; необхідність здійснення процесів європейської інтеграції та активної міжнародної співпраці та ін.

Необхідність дослідження зазначених чинників підтверджується, зокрема, дослідженнями І. В. Заїки [22], які говорять про те, що найбільші вияви соціальної фрустрованості спостерігаються стосовно соціально-економічної сфери життєдіяльності педагогічних працівників.

*Другу групу* утворюють чинники, які відносяться до діяльності організацій в цілому. Сюди відносяться чинники, які стосуються змісту роботи в освітніх організаціях (складність, новизна, терміновість завдань та ін.) та введення змін в освітніх організаціях (зміни в структурі організації; зміни в режимі діяльності організації; зміни керівника організації; зміни в складі управлінської команди організації та ін.). Необхідність вивчення таких чинників обумовлюється результатами наших попередніх досліджень, які стосуються організаційного розвитку та управління змінами в організаціях [33; 34; 66; 101].

І до *третьої групи* відносяться чинники, які стосуються особливостей діяльності та взаємодії освітнього персоналу. Дана група включає чинники, які стосуються: управлінської діяльності керівників (неадекватний стиль управління; невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення; низький рівень творчого потенціалу працівників; низький рівень підприємницького потенціалу керівників та ін.), професійної діяльності педагогічних працівників (відсутність мотивації до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації; невідповідність працівників до виконання завдань; низький рівень толерантності до невизначеності; низький рівень творчого потенціалу працівників; низький рівень підприємницького потенціалу працівників та ін.) та взаємодії персоналу (низький рівень толерантності персоналу; низький рівень толерантності у керівників; конкуренція між окремими працівниками, конкуренція між підрозділами; слабка організаційна культура та ін.).

Доцільність аналізу дослідження чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях, які відносяться до третьої групи, була підтверджена в попередніх дослідженнях, проведених в лабораторії [25; 40; 81; 82].

З урахуванням того, що чинники другої і третьої групи мають найбільше відношення до психологічних аспектів діяльності організації, нами в емпіричному дослідженні в основному буде приділено увагу аналізу впливу чинників, які відносяться до другої і третьої групи.

Важливе місце серед аспектів, які стосуються соціальної напруженості в освітніх організаціях, займають питання, щодо **наслідків соціальної напруженості в освітніх організаціях**.

Дана проблема лише частково знайшла відображення в літературі.

На основі аналізу літератури та власного теоретичного аналізу проблеми доцільно говорити про те, що наслідки соціальної напруженості найбільше вивчені на рівні суспільства. Їх аналіз доцільно здійснювати, на наш погляд, в контексті двох основних виявів: а) суб'єктивних (таких, що відображаються в свідомості соціальних суб'єктів); б) об'єктивних (таких, що проявляються в поведінці та діяльності соціальних суб'єктів).

Стосовно *суб'єктивних наслідків* соціальної напруженості, то до них, на наш погляд, можна віднести, втрату соціальної ідентичності, депривацію і фрустрацію, які розглянуті вище також, як чинники виникнення соціальної напруженості в організації.

Е. О. Ключенко [35], говорить про те, що соціальна напруженість відображає дестабілізаційний потенціал установок людей.

Що стосується *об'єктивних наслідків* соціальної напруженості, то вони досить детально, на наш погляд, проаналізовані С. В. Белай [5; 6]. До таких наслідків автор відносить: а) злочинність (шарлатанство, шахрайство, злочинство, бандитизм, тероризм та ін.); б) девіантний спосіб життя (пияцтво, наркоманія, поширення ВІЛ, розлучення, суїциди та ін.); в) соціальні конфлікти (акції протесту, масові заворушення, масові безлади, революція, збройні конфлікти та ін.). Зазначені загрози, зазначає автор, призводять до зниження тривалості життя населення, високого рівня смертності та низького рівня народжуваності, тобто, до прогресу демографічної кризи в Україні.

Інші автори більш детально говорять також про різні форми непокори та протесту (соціально-професійні конфлікти, саботаж, мітинги, демонстрації, страйки, міжнаціональні зіткнення, девіантну поведінку та ін.) [44; 85].

Стосовно дослідження наслідків соціальної напруженості на рівні організації, то ця проблема, як свідчить вивчення літератури, проаналізована значно менше.

При аналізі цієї проблеми суттєвим, як зазначають дослідники, є розгляд соціальної напруженості в контексті теорії соціального конфлікту [2], оскільки зростання соціальної напруженості в латентній фазі, на їхню думку, переходить у її відкриту фазу (соціальний конфлікт). Тому без аналізу соціальної напруженості не можна спрогнозувати виникнення конфлікту, відпрацювати механізми його попередження. Відтак одним із наслідків напруженості є організаційні конфлікти, особливо ті, які виникають по вертикалі, і їхнє вивчення заслуговує особливої уваги з боку організаційних психологів.

А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова [2], аналізуючи наслідки соціальної напруженості, говорять про явні чи приховані порушення працівниками норм трудової поведінки та взаємодії, зростання тривожності, незадоволеності та інших проявів масових настроїв.

Д. О. Шмонін зазначає, що соціальна напруженість за кордоном вивчається в рамках теорії соціального стресу [95]. Тому ми можемо напевне говорити про те, що однією із причин і водночас наслідків соціальної напруженості в організації є організаційний стрес та професійне вигорання на рівні організації. Зазначені феномени також потребують свого вивчення.

Щодо соціальної напруженості, яка впливає на персонал, то мова йде, насамперед, про такі наслідки соціальної напруженості, що виявляються на рівні персоналу, як професійна агресивність [83], мобінг (психологічний терор на робочому місці) [37], плинність персоналу [50] та ін. Вивчення цих явищ повинно, на наш погляд, стати одним із важливих напрямків діагностики, профілактики та подолання соціальної напруженості в організації. Також наголошується, що впровадження психологічних технологій щодо управління соціальною напруженістю, її профілактики та подолання, можна запобігти серйозним конфліктам та патологічним змінам в організації [41].

Стосовно наслідків соціальної напруженості в освітніх організаціях, то згідно досліджень І. В. Заїки [21], соціальна напруженість в суспільстві призводить до таких наслідків: підвищення рівня тривожності (82,4%); підвищення рівня стресу (54,1%); підвищення рівня конфліктності (20,8%).

Отже, нами на основі аналізу літератури та власного теоретичного аналізу виділено такі **наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях**: а) на рівні окремих працівників; б) на рівні окремих підрозділів організації; в) на рівні організації в цілому (табл. 1.2.5).

До *першої групи* віднесено наслідки, які виникають на рівні організації в цілому. Сюди відносяться такі наслідки: виникнення негативних психічних явищ в організації (організаційний стрес, організаційні конфлікти, плинність працівників та ін.); зниження ефективності діяльності організації в цілому (зниження продуктивності праці; плинність кадрів та ін.); виникнення протестної поведінки всієї організації та ін.

*Друга група* являє собою наслідки соціальної напруженості в організаціях, які виникають на рівні окремих підрозділів організації. Сюди віднесено такі наслідки: виникнення негативних психічних явищ (організаційний стрес, організаційні конфлікти); зниження ефективності діяльності окремих підрозділів організації (зниження продуктивності праці, плинність кадрів та ін.); виникнення протестної поведінки окремих підрозділів.



Таблиця 1.2.5

## Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях

Критерії для аналізу наслідків соціальної напруженості в організації	Наслідки соціальної напруженості в організації
На рівні організації в цілому	виникнення негативних психічних явищ в організації (організаційний стрес, організаційні конфлікти та ін.)
	зниження ефективності діяльності організації (зниження продуктивності праці, плинність кадрів та ін.)
	виникнення протестної поведінки організації
На рівні окремих підрозділів організації	виникнення негативних психічних явищ в окремих підрозділах (організаційний стрес, організаційні конфлікти, мобінг та ін.);
	зниження ефективності діяльності окремих підрозділів (зниження продуктивності праці, плинність кадрів та ін.)
	виникнення протестної поведінки окремих підрозділів
На рівні окремих працівників	виникнення негативних психічних станів окремих працівників (ригідність, тривожність, фрустрація, агресія; професійний стрес, професійне вигорання та ін.)
	зниження ефективності діяльності окремих працівників
	виникнення протестної поведінки окремих працівників

І *третья група* представляє собою наслідки соціальної напруженості в організаціях, які виникають на рівні окремих працівників. Дана група включає виникнення таких наслідків соціальної напруженості: виникнення негативних психічних станів у персоналу (тривожність, фрустрація, агресія та ін.; професійний стрес і професійне вигорання); зниження ефективності діяльності; виникнення протестної поведінки працівників та ін.

Про значущість названих феноменів та їх вплив на діяльність організації мова йде в ряді наукових досліджень, які стосуються комерційних, освітніх організацій, організацій державної служби та ін. Сюди можна віднести

роботи, які стосуються вивчення організаційних конфліктів (М. А. Ніконорова [56] та ін.), аналіз рівня вираженості професійного стресу та чинників, які обумовлюють його виникнення (Н. Ф. Козубай [42], Д. І. Куриця [46], В. Л. Паньковець [61] та ін.), умов подолання професійного вигорання (Т. В. Зайчикова [73] та ін.), плинності кадрів в організації (О. В. Ліплянська [50] та ін.). Разом з тим, дані роботи не розкривають зміст названих феноменів як наслідків соціальної напруженості в організації, тому дана проблема потребує її спеціального вивчення.

Зазначені підходи до розуміння сутності соціальної напруженості організації, її видів на мезо- та мікрорівні, чинників її виникнення та наслідків були покладені в основу емпіричного дослідження, результати якого будуть представлено в третій та другій частині монографії.

### **1.3. Роль розвитку організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Як зазначалось вище, одним із суттєвих чинників, які можуть впливати на соціальну напруженість в освітніх організаціях, є організаційна культура.

З метою висвітлення сутності даної проблеми проаналізуємо далі такі важливі, на наш погляд, **питання:**

- *зміст організаційної культури освітніх організацій;*
- *основні характеристики організаційної культури освітніх організацій;*
- *функції організаційної культури та її роль у зниженні соціальної напруженості в освітніх організаціях;*
- *розвиток організаційної культури освітніх організацій як важлива умова зниження соціальної напруженості в організації.*

Спочатку проаналізуємо **зміст організаційної культури освітніх організацій.**

Насамперед, слід зазначити, що базовим, родовим поняттям для аналізу організаційної культури є поняття «культура», під яким розуміють специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, в системі норм, в духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, між собою та до самих себе [89].

Одним із видів культур є організаційна культура. Згідно з Г. І. Марасановим, такий вид культури належить до локальних культур, які тісно взаємодіють із глобальними культурами (загальноєвропейськими, національними, релігійними тощо) та відіграють важливу роль у життєдіяльності соціальних спільнот та індивідів [52].

Відповідно до існуючих у літературі підходів [20; 49; 52; 79; 87; 94; 98; 102], в найбільш загальному вигляді **організаційну культуру освітніх організацій** можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами. Дані складові організаційної культури можна вважати «первісними».

Далі визначимо **основні характеристики організаційної культури освітніх організацій**.

На основі аналізу літератури (М. Бурке [11], К. Камерон, Р. Куїн [98], У. Оучі [60], Ч. Хенді [88], Г. Хофстеде [99] та ін.) та наших попередніх розробок [65] доцільно говорити про такі основні характеристики організаційної культури освітніх організацій: основні компоненти, типи, силу (рис. 1.3.1).



**Рис. 1.3.1. Основні характеристики організаційної культури (ОК) освітніх організацій**

Що стосується **основних компонентів організаційної культури**, то варто, на наш погляд, брати до уваги те, що «первісні» складові організаційної культури (цінності, правила, норми, традиції тощо) знаходять відображення в усіх основних напрямках діяльності освітніх організацій.

Згідно із розробками І. Д. Ладанова [47], в структурі організаційної культури освітніх організацій виділяються такі основні компоненти: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

З урахування наявних в літературі розробок [32; 65] можна говорити про такий зміст цих компонентів.

Компонент *«робота»* передбачає розкриття потенціалу працівників організації й удосконалення їхнього професійного рівня. Цей компонент спрямований на: аналіз розвитку творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації педагогічних працівників; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; упровадження системи лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволення роботою працівників; підтримку особистої ініціативи працівників організації; дотримання чесності і довіри в ділових стосунках; розвиток прагнень до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективний розвиток організації; дотримання загальнолюдських цінностей і відповідальності тощо.

Компонент організаційної культури *«комунікації»* дає можливість проаналізувати такі особливості педагогічних працівників: орієнтація в різноманітних ситуаціях спілкування, які базуються на знаннях і життєвому досвіді працівників; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням у результаті адекватного розуміння себе й інших (при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища); готовність і вміння контактувати з колегами; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблемі, яку він обговорює); володіння знаннями, уміннями і навичками конструктивного спілкування; уміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування та ін.

Аналіз *«управління»* як компонента організаційної культури дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації: чіткість і деталізованість організації праці працівників; упровадження системи професійної оцінки діяльності працівників; аналіз і вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність прийняття своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації в прийнятті рішень у межах своєї компетенції; спрямованість діяльності організації на інноваційний тип розвитку та ін.

Аналізуючи такий компонент організаційної культури, як *«мотивація і мораль»*, слід звертати увагу на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості й ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; прояв уваги до індивідуальних відмінностей і потреб працівників тощо.

Стосовно *типів організаційної культури*, то з огляду на специфіку діяльності освітніх організацій, основна мета яких полягає в забезпеченні

розвитку особистості, визначено, що доцільним у процесі аналізу їх організаційної культури є врахування типології Ч. Хенді [88], згідно з якою виділяють такі типи організаційної культури: культура «ролі»; культура «завдання»; культура «влади»; культура «особистості».

Для культури «ролі» притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо.

Культура «завдання» ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо.

Культура «влади» характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документаційною регламентацією трудової поведінки тощо;

Для культури «особистості» характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо.

На основі аналізу робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, наших попередніх розробок [27; 65] та з урахуванням діяльності освітніх організацій у сучасних умовах, можна говорити, що зазначені організаційні культури освітніх організацій доцільно підрозділити на два типи: «прогресивні» та «консервативні».

До «прогресивних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення інноваційних завдань сучасних загальноосвітніх навчальних закладів, можна віднести: культуру «завдання» і культуру «особистості». До «консервативних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення більш традиційних завдань, слід, на наш погляд, віднести культуру «ролі» та культуру «влади».

Що стосується *сили організаційної культури*, то на основі аналізу літератури можна говорити що дана характеристика організаційної культури відображає інтенсивність вираженості основних складових та їх узгодженість між собою.

Так, В. О. Заболотна [20], зазначає, що «сильні» організаційні культури мають такі особливості: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації). Відповідно, можна говорити про те, що «слабкі» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю.

Т. Діл і А. Кеннеді [цит. за 20] вважають, що суттєвими характеристиками «сильних» організаційних культур є: сильна організаційна філософія і місія, яка об'єднує всіх; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікації і доступ до вищого керівництва; особлива увага приділяється людям та продуктивності, клієнтам і сервісу; в організації існує почуття задоволеності і приналежності до організації; наявність церемоній, ритуалів, традицій, які підтримуються всіма; загальний емоційний підйом, який стосується роботи і майбутнього; почуття задоволеності, яке стосується виконавської майстерності, вкладених у справу зусиль та винагород.

Відповідно, «слабкі» організаційні культури, згідно з підходом названих авторів, мають такі особливості: немає чітких цінностей та переконань; короткотермінові, спрямовані на себе (всередину) стратегії; наявність проблем міжособистісного характеру, «битви» між окремими угрупованнями, відсутність команди і почуття приналежності; «герої» організації деструктивні.

Тепер висвітлимо **функції організаційної культури та її роль у подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях.**

Аналіз праць зарубіжних та вітчизняних дослідників (Т. В. Білорус, І. М. Горбась [8]; В. О. Заболотна [20], О. А. Родіонова [70], Н. В. Самоукіна [72] та ін.) показує, що виділяється ряд важливих функцій організаційної культури.

Так, Т. В. Білорус, І. М. Горбась [8] виділяють вісім функцій організаційної культури: охоронну (захист організації від небажаних впливів зовнішнього середовища); інтеграційну («прищеплювання» співробітникам певної системи цінностей, усвідомлення членами організації цілей, відчуття себе членом колективу); регулюючу (наявність неформальних правил поведінки, які визначають послідовність виконання робіт, контактів тощо); заміщувальну (заміна офіційних механізмів, потік інформації і розпоряджень); адаптаційну (адаптація працівників до організації і організації до працівника); освітню і розвивальну (турбота про підвищення кваліфікації, навчання і розвиток працівників); орієнтуючу та мотивуючу (спрямовування діяльності працівників у необхідне для організації русло); формування іміджу організації (у клієнтів, потенційних працівників).

Н. В. Самоукіна [72] аналізує такі функції організаційної культури: сприяння стратегічному та щорічному плануванню діяльності компанії, консолідації персоналу, успішному управлінню людьми, прискоренню професійної адаптації молодих і нових співробітників.

В. О. Заболотна [20] проводить класифікацію функцій організаційної культури яка, залежно від спрямованості функцій організації – «назовні» (забезпечення адаптації в зовнішньому середовищі) або «всередину»

(забезпечення цілісності організації), виділяє дві групи функцій організаційної культури: а) зовнішньої адаптації (визначення місії, стратегії організації, встановлення цілей та засобів їх досягнення, що сприяє виробленню у членів організації спільних поглядів, яких вони дотримуються в повсякденній діяльності і які сприяють виживанню та адаптації організації до зовнішнього середовища); б) внутрішньої інтеграції (створення колективної спільності, що проявляється у встановленні ділових відносин серед груп та співробітників організації, збільшення ступеня участі всіх співробітників у розв'язанні проблем організації, формування організаційної ідентичності тощо, що досягається через ідеологію, яка підтримується, винагороди та покарання тощо).

Ще одним із прикладів класифікації організаційної культури є розробка О. А. Родіонової [70], яка говорить про дві основні групи функцій організаційної культури, залежно від спрямованості основних функцій організації – на справу або на людей. Відповідно, виділяють дві групи функцій організаційної культури: а) функціонально-орієнтовану (де провідною є цінність реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і статусно визначених моделей поведінки); б) особистісно-орієнтовану (фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості співробітників у процесі і за допомогою здійснення ними професійно-трудової діяльності).

З урахуванням названих у літературі підходів та наших власних попередніх розробок [32], можна у найбільш загальному плані говорити про такі основні функції організаційної культури освітніх організацій: загальні (стосуються сприяння забезпечення діяльності освітніх організацій в цілому); б) спеціальні (стосуються сприяння вирішення конкретних проблем в освітніх організаціях, зокрема, зниження соціальної напруженості) (табл. 1.3.1).

Так, до *загальних функцій організаційної культури* можна віднести: а) соціально-економічні (сприяння врахуванню освітньою організацією вимог суспільства, його орієнтації в освітньому середовищі, визначенню пріоритетних цілей і завдань, навчанню та вихованню конкурентоздатних випускників тощо); б) соціально-психологічні (сприяння формуванню організаційної ідентичності, згуртованості учасників навчально-виховного процесу, їх адаптації до навчально-виховної та педагогічної діяльності, професійному й особистісному розвитку тощо).

Слід особливо підкреслити, що організаційна культура освітньої організації, виступаючи однією із підсистем організації (поряд із технологічною, адміністративною тощо), має свою особливість, яка полягає в тому, що вона має загальний характер, тобто організаційна культура

«пронизує» всі сфери життєдіяльності організації. Про це зазначають в своїх роботах ряд авторів (С. А. Ліпатов [49], О. А. Родіонова [70] та ін.) і ми підтримуємо їх позицію.

На специфічні функції організаційної культури, які стосуються і проблеми, що досліджується (проблеми соціальної напруженості в організації) опосередковано вказували названі вище автори, здійснюючи загальний аналіз функцій організаційної культури.

Так, Т. В. Білорус, І. М. Горбась [8] серед різних функцій організаційної культури виділяють таку функцію, як охоронну (захист організації від небажаних впливів зовнішнього середовища). В. О. Заболотна [20] називає функції організаційної культури, які спрямовані «назовні» (забезпечення адаптації в зовнішньому середовищі) або «всередину» (забезпечення цілісності організації). О. А. Родіонова [70] вказує на дві основні групи функцій організаційної культури, спрямовані на реалізацію двох основних функцій організації – на справу або на людей.

Базуючись на роботах даних авторів та на власному аналізі проблеми, вважаємо, що можна говорити про ряд **спеціальних функцій, які відіграє організаційна культура**, про її роль у зниженні соціальної напруженості в освітніх організаціях. Дані функції також можна віднести до двох груп, які стосуються: а) рівня організації в цілому (мезорівня); б) рівня персоналу (мікрорівня) (табл. 1.3.1).

До специфічних функцій, які може відігравати організаційна культура щодо зниження соціальної напруженості на *мезорівні*, відносяться: а) захист організації від небажаних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії подолання таких впливів (охоронна функція); б) забезпечення адаптації до несприятливих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, якщо уникнути їх неможливо, розробка програми подолання впливів (адаптаційна функція); в) консолідація колективу, формування спільних цінностей, розробка заходів для подолання організаційного стресу та організаційних конфліктів та виконання завдань освітньої організації та ін. (інтегративна функція).

До спеціальних функцій, які може відігравати організаційна культура на *мікрорівні*, відносяться функції, які сприяють: а) ефективній саморегуляції та підтримці психічного здоров'я персоналу (сприяння оволодінню засобами саморегуляції); б) ефективній індивідуальній та командній роботі для подолання соціальної напруженості (реалізація цінностей та стратегій партнерства у виконання професійних завдань, зниження жорсткої конкуренції, впровадження норм професіоналізму та ін.); в) вирішенні особистих та сімейних проблем персоналу, що буде знижувати соціальну напруженість та ін. (підтримуюча функція).



Таблиця 1.3.1

### Функції організаційної культури в освітніх організаціях

Групи функцій організаційної культури в освітніх організаціях	Види функцій організаційної культури в освітніх організаціях
<b>Загальні функції:</b>	
а) соціально-економічні	сприяння врахуванню освітньою організацією вимог суспільства, її орієнтації в освітньому середовищі
	визначення пріоритетних цілей і завдань
	навчання та виховання конкурентоздатних випускників та ін.
б) соціально-психологічні	сприяння формуванню організаційної ідентичності
	сприяння згуртованості учасників навчально-виховного процесу
	забезпечення адаптації до навчально-виховної та педагогічної діяльності, професійного й особистісного розвитку та ін.
<b>Спеціальні функції:</b>	
а) на рівні організації (мезорівні)	захист організації від небажаних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії подолання таких впливів та ін.
	забезпечення адаптації до несприятливих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, якщо уникнути їх неможливо, розробка програми подолання впливів та ін.
	консолідація колективу, формування спільних цінностей, розробка заходів для подолання організаційного стресу та організаційних конфліктів та виконання завдань освітньої організації та ін.
б) на рівні персоналу (мікрорівні)	сприяння ефективній саморегуляції та підтримці психічного здоров'я персоналу
	сприяння ефективній індивідуальній та командній роботі для подолання соціальної напруженості (реалізація цінностей та стратегій партнерства у виконанні професійних завдань, зниження жорсткої конкуренції, впровадження норм професіоналізму та ін.)
	сприяння у вирішенні особистих та сімейних проблем персоналу, що буде знижувати соціальну напруженість та ін.

Що стосується розвитку організаційної культури освітніх організацій як важливої умови зниження соціальної напруженості в організації, то тут суттєвими є ряд положень, представлених у наших

попередніх публікаціях [65]. Насамперед, варто врахувати, що організаційна культура не є статичною, це динамічний процес, який пов'язаний із змінами. Саме тому нині акцентується увага на новому феномені – «культурі змін», яка є потрібною для сучасних організацій, яка є «культурою відкритих організаційних культур», які «дивляться вперед», у майбутнє [7]. Така культура, на наш погляд, є потрібною і для сучасних освітніх організацій. Тому, проектуючи такий підхід на діяльність освітніх організацій, вслід за його автором можна також говорити про те, що такі організації мають бути проактивними, а не просто реагуючими; впливати на оточення, а не просто адаптуватися; бути реалістичними, а не ідеалістичними; бути зорієнтованими на стратегічне майбутнє; сприймати різноманітність, а не одноманітність; бути орієнтованими на результати діяльності, а не лише на процеси; активно використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції [7].

На думку Г. І. Ільчук, розвиток організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників. Формуючи в рамках організаційної культури окремі конкретні настанови, систему цінностей або «модель світу» для персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку [24].

Аналізуючи зміст розвитку організаційної культури підприємства, В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень [15], говорять про те, що основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є сприяння самоорганізації та саморозвитку організації.

Відповідно до наших попередніх розробок [32], в основі розвитку організаційної культури лежать протиріччя, які можуть виникати, наприклад, між різними елементами в структурі організаційної культури, між різними видами організаційної культури, між потребами різних учасників навчально-виховного процесу, між потребами зовнішнього середовища та нездатністю організації адаптуватися до них тощо. Наявність такого протиріччя може свідчити про необхідність внесення коректив у цінності, норми, які прийняті в організації. Своєчасне розв'язання такого протиріччя може сприяти подальшому розвитку організаційної культури. У разі затягування розв'язання протиріччя можуть виникати кризові ситуації в діяльності організації.

У контексті проблеми, яка досліджується, це може бути, наприклад, протиріччя, яке виникає між ускладненими соціально-економічними умовами життєдіяльності (економічна криза, необхідність вияву ініціативності, підприємливості з боку керівництва та персоналу для пошуку додаткових ресурсів) та нездатністю керівників освітніх організацій проявляти таку активність. Це може привести до апатії освітнього персоналу, його незадоволеності роботою, погіршення ефективності педагогічної взаємодії.

Неспроможність керівників освітніх організацій до введення нових підходів до організації управління, роботи, спілкування, мотивації (як складових організаційної культури), переорієнтуватись із традиційних на прогресивні типи організаційної культури, забезпечити їх силу може призвести до загострення протиріччя, яке виникло в освітній організації, а далі стати причиною кризи. І, навпаки, здатність керівника освітньої організації сприяти розвитку прогресивної, інноваційної організаційної культури буде сприяти отриманню позитивних результатів, як в професійній діяльності, так і в міжособистісному спілкуванні.

Загалом, можна зробити висновок, що під **розвитком організаційної культури, спрямованим на зниження соціальної напруженості в освітній організації**, слід розуміти цілеспрямований рух від сформованого стану організаційної культури, який обумовлює виникнення та загострення внутрішньоорганізаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру до якісно нового, який сприяє розв'язанню даних суперечностей.

Розвиток організаційної культури освітніх організацій для зниження соціальної напруженості передбачає, на наш погляд, реалізацію **чотирьох основних етапів**:

- визначення «реального» стану розвитку організаційної культури;
- обґрунтування «бажаного» вектору розвитку організаційної культури;
- розробку, апробацію й упровадження технології розвитку організаційної культури;
- психологічну підготовку персоналу до розвитку організаційної культури.

Що стосується *першого етапу* розвитку організаційної культури освітньої організації, то тут доцільним є: а) визначення рівня розвитку основних складових організаційної культури; б) дослідження «реального» типу організаційної культури; в) аналіз психологічних чинників, які обумовлюють розвиток основних складових і «реального» типу організаційної культури; г) аналіз потреби в зміні «реального» типу організаційної культури тощо.

На *другому етапі* розвитку організаційної культури освітньої організації визначаються базові цінності, норми та правила «бажаного» типу організаційної культури.

На цьому етапі необхідно провести відкрите обговорення, у процесі якого всі учасники навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) повинні обговорити всі «проблемні місця»

стосовно «реального» типу організаційної культури (цінності, правила, норми тощо) та доцільність необхідних змін.

При цьому зазначається, що загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур: аналіз позитивних цінностей, норм і правил, що є зараз і будуть потрібні в майбутньому; аналіз негативних цінностей, норм і правил, що є зараз, але не будуть потрібні в майбутньому; аналіз позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але будуть потрібні в майбутньому. Нові організаційні цінності повинні знаходити своє відображення на рівні характеристик нової організаційної культури. Визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки спрямоване на впровадження нових моделей організаційної поведінки [цит. за 65].

*Третім етапом* розвитку організаційної культури освітньої організації є розробка й упровадження «бажаного» типу організаційної культури. Це передбачає чітке бачення змісту такого типу організаційної культури, врахування психологічних чинників, які сприяють розвитку «бажаного» типу культури, розроблення детального плану необхідних заходів, упровадження цих заходів тощо.

*І четвертий етап* полягає у психологічній підготовці освітнього персоналу до розвитку організаційної культури, як в системі післядипломної педагогічної освіти, так і в конкретних освітніх організаціях.

Важливими психологічними умовами розвитку організаційної культури освітніх організацій для зниження соціальної напруженості в організації, є залучення до цього процесу всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка.

Багато наукових досліджень підкреслюють, насамперед, роль керівників організацій у розвитку організаційної культури. Про це, зокрема, говорить Г. Хофстеде, який підкреслює роль керівника у формуванні, підтриманні й розвитку необхідної для успішної діяльності організації організаційної культури [99]. На думку Ж. В. Серкіс, керівник школи, його особистість та управлінська культура є важливим чинником впливу на організаційну культуру [75]. Е. Шейн також зазначає, що особлива роль у процесі формування організаційної культури освітньої організації відводиться керівнику. Організаційна культура і лідерство в навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки. Тому стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника [103].

Разом з тим, важлива роль у розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відводиться і педагогічним працівникам, які характеризуються чітко визначеними якостями. До основних із них вчені відносять гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури, організаторські здібності, працездатність, почуття гумору, різнобічність інтересів, силу волі, витривалість, наполегливість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, талант, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність тощо [87].

Організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів також не можна розглядати окремо від учнів та їхніх батьків, адже загальноосвітні навчальні заклади – це освітні організації, повноправними співробітниками яких є три класичні суб'єкти освітнього процесу – учні, батьки та педагогічні працівники. Тому елементи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й учнями загальноосвітніх навчальних закладів [65].

Вказані теоретико-методологічні підходи покладено в основу подальших емпіричних досліджень з проблеми, результати яких будуть наведено у 2 та 3 частині монографії.

### **Висновки до розділу 1**

1. Соціальна напруженість є складним *міждисциплінарним феноменом*, що вивчається різними науками (соціологією, політологією, філософією, економікою, психологією та ін.), які аналізують різні аспекти її вияву.

2. Психологія вивчає *психологічні закономірності* виникнення, протікання та зниження соціальної напруженості на рівні суспільства в цілому, окремих трудових колективів і організацій, індивідуальному рівні.

3. *Соціальна напруженість в організації* являє собою певний психічний стан організації, який характеризується загостренням внутрішньо-організаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації.

4. *Основні види соціальної напруженості в організації* доцільно аналізувати на: а) мезорівні (на рівні аналізу організації в цілому та взаємодії персоналу та організації); б) мікрорівні (індивідуально-психологічному рівні).

5. До *чинників соціальної напруженості в освітніх організаціях* відносяться чинники, які стосуються: особливостей функціонування українського суспільства; діяльності освітньої організації; особливостей діяльності та взаємодії освітнього персоналу.

6. *Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях* можуть стосуватися організації в цілому, її окремих підрозділів та окремих працівників. Це може мати відображення в таких основних виявах: а) виникнення негативних психічних станів та явищ (тривожність, фрустрація, агресія та ін.; організаційний стрес, організаційні конфлікти тощо); б) зниження ефективності діяльності (зниження продуктивності праці, плінність кадрів та ін.); в) виникнення протестної поведінки (участь в мітингах, демонстраціях та ін.).

7. *Організаційна культура* освітньої організації як один із можливих психологічних чинників зниження соціальної напруженості в організації являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації й дотримуються його членами. До основних характеристик організаційної культури освітніх організацій відносяться: основні компоненти; типи; сила.

8. Організаційна культура виконує *дві групи функцій*: а) загальні (стосуються сприяння забезпечення діяльності освітніх організацій в цілому); б) спеціальні (стосуються сприяння вирішення конкретних проблем в освітніх організаціях, зокрема, зниженню соціальної напруженості).

9. *До спеціальних функцій*, які може відігравати організаційна культура для зниження соціальної напруженості в організації відносяться функції, які сприяють захисту організації від несприятливих зовнішньо-організаційних та внутрішньоорганізаційних впливів, адаптації організації до нових умов та консолідації колективу для зниження ситуації напруження, саморегуляції, збереження психологічного здоров'я персоналу, реалізації партнерства у професійній діяльності, інтеграції роботи та сімейного життя та ін.

10. Під *розвитком організаційної культури освітньої організації*, спрямованої на зниження соціальної напруженості в організації, слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації. Це передбачає реалізацію чотирьох основних етапів: а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; б) обґрунтування «бажаного» вектору розвитку організаційної культури, яка б сприяла зниженню соціальної напруженості в організації; в) розробку, апробацію й впровадження технології розвитку організаційної культури для зниження соціальної напруженості в організації; г) психологічну підготовку персоналу до розвитку організаційної культури, спрямованої на зниження соціальної напруженості в організації.

### **Література до розділу 1**

1. Андренко О. Інтегральна оцінка соціальної напруженості регіонів [Електронний ресурс] / О. Андренко, С. Мордовцев // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015.

- Вип. 2 (13). – С. 161–168. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15aoasnr.pdf>.
2. Андрущенко А. І. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу / А. І. Андрущенко, І. А. Євдокимова // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наукових праць. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2008. – С. 201–206.
3. Андрущенко В. П. Соціальна філософія. Історія, теорія, методологія : підручн. для вищ. навч. закл. / В. П. Андрущенко, Л. В. Губерський, М. І. Михальченко. – [вид. 4-те, випр. та доп.]. – К. : Юрінком Інтер, 2016. – 552 с.
4. Баранова Г. В. Социальная напряженность: особенности методологии и методики ее анализа и прогнозирования : дисс. ... канд. соц. наук : 22.00.01 / Галина Васильевна Баранова. – Орел, 2009. – 183 с.
5. Белай С. В. Дослідження сутності та протидії кризовим ситуаціям за масовою участю населення у системі забезпечення населення / С. В. Белай // *Честь і закон*. – Честь і закон. – 2013. – № 2(45). – С. 4-10.
6. Белай В. Дослідження соціальної напруженості як передумови виникнення кризових явищ / В. Белай // *Теорія та практика державного управління*. – Вип. 3 (38). – 2012. – С. 27–34.
7. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О. О. Білецька // *Вісник СумДУ*. – Серія «Економіка». – 2012. – №1. – С. 80–83.
8. Білорус Т. В. Організаційна культура / Т. В. Білорус, І. М. Горбась // *Міждисциплінарний словник з менеджменту* / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
9. Бондаренко А. Ф. Социально-психологическая напряжённость на предприятии: к проблеме измерения [Текст] / А. Ф. Бондаренко // *Психологический журнал*. – № 3. – 1993. – С. 103–110.
10. Бузовский И. Социальная напряженность и тревожность в контексте диагностики общественных конфликтов / И. Бузовский // *Социология: теория, методы, маркетинг*. – 2008. – № 3. – С. 169–176.
11. Бурке М. Типологии организационных культур [Электронный ресурс] / М. Бурке. – Режим доступа : [http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file\\_typebyrke.html](http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typebyrke.html)
12. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудова відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко // *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. – 2009. – №844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 176–183.
13. Гондюл І. Л. Школа сприяння здоров'ю. Дорога в майбутнє / І. Л. Гондюл // *Педагогічна майстерня*. – 2012. – №3. – С. 8–15.
14. Гончаренко Я. В. Орієнтація на клієнта комерційних організацій різного типу / Я. В. Гончаренко // *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2017. – № 4(11). – С. 14–15.
15. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства / В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень // *Держава і регіони*. – Серія : Економіка та підприємництво. – 2006. – №5. – С. 93–97.
16. Голованов А. В. Социальная напряженность общества переходного периода : дисс. ... канд. фил. наук : 09.00.11 / Алексей Владимирович Голованов. – Саранск, 2009. – 250 с.

17. Головенько В. А. Рівень соціальної напруженості та потенціал соціального протесту в суспільстві: Можливості соціологічного дослідження та прогнозування / В. А. Головенько // Український соціум: Соціологія. Політика. Економіка. Педагогіка : Науковий журнал . – 2007.– №5-6. – С.137-152.
18. Губина Н. В. Социальная напряженность в трудовом коллективе / Н. В. Губина // Социологические исследования. – 1998. – № 11. – С. 17–25.
19. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеєв. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
20. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В. О. Заболотна // Заболотна В. О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
21. Заїка І. В. Вплив соціальної напруженості на вияви особистісної напруженості педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів/ І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 2-3 (9-10). – С. 29-39.
22. Заїка І. В. Взаємозв'язок соціальної фрустрованості освітнього персоналу з організаційно-професійними та соціально-демографічними чинниками / І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія : науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОППП / [за наук за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – 2016.– №4(7). – 92 с.
23. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/245-19>
24. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу / Г. І. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. – Вип. 21 (18). – 400 с.
25. Карамушка Л. М. Зв'язок негативних психічних станів персоналу з компонентами організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер, В. І. Лагодзінська, О. С. Ковальчук, В. М. Івкін // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 47. – С. 14-22.
26. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
27. Карамушка Л. М. Взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та організаційним розвитком освітніх організацій традиційного та інноваційного типів розвитку / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 2526 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 212–220.
28. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: гуманістична парадигма / Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. // Досвід України та країн Європейського Союзу у вирішенні актуальних проблем психології в сучасних соціально-політичних умовах : збірник наукових статей / [За редакцією С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, Ю. Горбанюк]. – Київ-Люблін : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Інститут Наук про Родину і Працю Соціальної Католицької Університету Любліна Яна Павла II. – К. : Логос, 2016. – С. 49-56.



29. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
30. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, методики дослідження / Л. М. Карамушка // Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України) : збірник наукових праць. – К. : Видавничий дім «Сам», 2017. – С. 119-126.
31. 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. – № 2–3 (5–6). – 2016. – С. 80–89.
32. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Збірник тез ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 6–9.
33. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма „ІНКОС”, 2007. – 268 с.
34. Карамушка Л. М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : монографія / Л. М. Карамушка, О. С. Толков. – Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. – 260 с.
35. Ключенко Е. О. Діагностика соціальної напруженості : дис... канд. соц. наук : 22.00.03 / Е. О. Ключенко ; Інститут соціології Національної академії наук України. – К., 1998. – 250 с.
36. Козирев Г. І. Політична конфліктологія : [навчальний посібник] / Г. І. Козирев. – М. : ВД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М. – 432 с.
37. Колодей К. Мобинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления ; пер. с нем. / К. Колодей. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.
38. Котигоренко В. О. Етнічні протиріччя і конфлікти в сучасній Україні: Політологічний концепт / В. О. Котигоренко // НАН України ; Інститут політичних і етнонаціональних досліджень. – К. : Світогляд, 2004. – 722 с.
39. Креденцер О. В. Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 2-3 (9-10). – С. 77-85.
40. Креденцер О. В. Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в умовах соціальної напруженості: психологічний аспект / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С. 39-45.
41. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід / О. В. Креденцер, В. І. Лагозінська, 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. 48-55.
42. Козубай Н. Ф. Аналіз рівня професійного стресу та копінг – стратегій для його подолання у менеджерів будівельних організацій / Н. Ф. Козубай // 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.: Наук. Світ, 2009. – С. 57 – 61.
43. Концепція Нової української школи. URL:  
<https://osvita.ua/doc/files/news/520/52062/new-school.pdf>
44. Кудрявцев В. Н. Юридическая конфликтология / В. Н. Кудрявцев. – М., 1995. – 318 с.
45. Курінний В.О. Управління персоналом в умовах кризи [Електронний ресурс] / В. О. Курінний. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1\\_kurinnij.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_kurinnij.htm)
46. Куриця Д. І. Особистісні чинники професійного стресу у персоналі держадміністрацій / Л. М. Карамушка, Д. І. Куриця // Актуальні проблеми психології: організаційна психологія, економічна психологія, соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. - К.: «А.С.К.», 2011. – Т.1. Ч.30. – С. 207 – 215.
47. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотре-нировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
48. Левитов Н. Д. О психических состояниях человека / Н. Д. Левитов. – М. : Просвещение, 1964. – 344 с.
49. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Организационная психология : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.
50. Ліплянська О. В. Психологічні чинники плинності персоналу комерційних організацій / О. В. Ліплянська // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Вид-во «А.С.К.», 2012. – Т.І. – Вип. 34. – 192 с., С.297-302.
51. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. – 512 с.
52. Марасанов Г. И. Организационная культура – теоретическая абстракция или существенный фактор развития организации? / Г. И. Марасанов // Психология в организационном консультировании. – М. : Когито-Центр, 2009. – С. 156–218.
53. Марищук В. Л. Напряженность в полете / В. Л. Марищук, К. К. Платонов, Е. А. Плетницкий. – М., 1969. – 120 с.
54. Наенко Н. И. Психическая напряженность / Н. И. Наенко. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1976. – 12 с.
55. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ : Педагогічна думка, 2016. — 448 с. — Б
56. Ніконорова М. А. Дослідження організаційних конфліктів у супермаркетах (причини, види та способи реагування на конфліктні ситуації) / М. А. Ніконорова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К. : Главник, 2009. – Т. X, ч. 11. – С. 365–369.
57. Нова українська школа: порадник для вчителя / Під заг. ред. Бібік Н. М. — К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. — 206 с. Режим доступу : <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
58. Омельченко Я. М. Психологічна допомога дітям з тривожними станами / Я. Омельченко, З. Кісарчук. – К. : Шк. світ, 2008. – 112 с.

59. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 448 с.
60. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы : пер. с англ. / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
61. Паньковець В. Л. Роль «іраціонального мислення» у розвитку професійного стресу менеджерів освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2006. – Ч. 17. – С. 126-130.
62. Парсонс Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс. – М., 1997. – С. 16–44.
63. Пирогов И. В. Социальная напряженность: теория, методология и методы измерения : дисс... канд. соц. наук : 22.00.01 / Игорь Владимирович Пирогов. – М., 2002. – 177 с.
64. Плахова О. М. Суб'єктивні чинники соціальної напруженості на підприємстві / О. М. Плахова // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2009. – № 844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: Методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 172–175.
65. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
66. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
67. Психические состояния : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л.В. Куликова]. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
68. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / [відп. ред. В. О. Васютинський]. – К. : Вид-во "ДОК-К", 1997.
69. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика: Методики и тесты : учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ, 1998. – С. 141–145.
70. Родионова Е. А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е. А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
71. Рукавишников В. О. Социальная напряжённость: диагноз и прогноз / В. О. Рукавишников, В. Н. Иванов, В. Б. Козлов и др. // Социол. исслед. – 1992. – №3. – С. 3–23.
72. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
73. 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. Максименка С. Д., Карамушки Л. М., Зайчикової Т. В. – К.: Міленіум, 2004. – 264 с.
74. Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудова відносин як гальмо економічного зростання регіону [Текст] / М. В. Семикіна // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012. – Вип. 22(1). – С. 96–103.
75. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи [Текст] : дис... канд. психол.

- наук : 19.00.07 / Ж. В. Серкіс ; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. – К., 2004. – 268 с.
76. Сірий Є. Теоретичні розвідки в концептуалізації соціальної напруженості [Електронний ресурс] / Є. Сірий // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 1 (16). – С. 139-147. Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17sevksn.pdf>
77. 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.
78. Сокур Н. В. Соціальна напруженість у сфері трудових відносин: шляхи зниження / Н. В. Сокур // Актуальні проблеми державного управління: 36. наук. пр. – Вип. 5. – Одеса : Астропринт, 2000 - С. 29-32.
79. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособ. / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2007. – 127 с.
80. Сургунд Н. А. Професійна мобільність як складова системи професійного розвитку сучасного фахівця / Н. А. Сургунд // Вісник Національного університету оборони України. – №3 (40), 2014. – С. 340-345.
81. Терещенко К. В. Роль толерантності персоналу у формуванні організаційної культури закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К. В. Терещенко // 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.71-76.
82. Терещенко К. В. Толерантність освітнього персоналу та її зв'язок з організаційною культурою закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 47. – С. 38-43.
83. Тополов С. В. Професійна агресивність особистості : монографія / С. В. Тополов. – К. : Слово, 2011. – 400 с.
84. Тучков Е. В. Социальная напряженность: механизмы диагностики и регулирования : автореф. дисс. ... канд. социолог. наук / Е. В. Тучков. – Орел, 2001. – 24 с.
85. Узунов В. В. Оцінка і діагностика соціальної напруги в державних цільових програмах : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / В. В. Узунов ; Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. – Харків, 2008. – 20 с.
86. Узунов В. В. Программно-целевой подход к государственному управлению социальной напряженностью в регионах страны: [Монография] / Н. А. Кизим, В. В. Узунов. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 204 с.
87. Ушаков К. М. Организационная культура : уровневая модель / К. М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – №3. – С. 13–18.
88. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
89. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – С. 145.
90. Фротер О. С. Особливості прояву соціальної напруженості в діяльності аграрних підприємств / О. С. Фротер // Агросвіт. – 2013. – № 20. – С. 62–66.

91. Фрустрация: Понятие и диагностика : учеб.-метод. пособие / [сост. Л. И. Дементий]. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2004. – 68 с.
92. 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.
93. Шарманова О. В. Эмоциональная напряженность учителя и студентов, взаимосвязь физиологических и психологических показателей / О. В. Шарманова // Психол. журнал. – 2002. – Т. 23. – № 2. – С. 82–99.
94. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой.]. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
95. Шмонин Д. А. Методологические предпосылки оценки социальной напряженности в сфере социально-трудовых отношений / Д. А. Шмонин // Социология. – 1999. – № 3. – С. 4–7.
96. Юрченко В. М. Психічні стани людини: системний опис : монографія / В. М. Юрченко. – Рівне, 2006. – 574 с.
97. Ярошок Ю. В. Регуляція психічної напруженості військовослужбовців в екстремальних умовах службово-бойової діяльності : автореф. дис...канд. психол. наук : 20.02.02 / Ю. В. Ярошок ; Нац. акад. прикордон. військ України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2000. – 18 с.
98. Cameron, K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
99. Hofstede, G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / G. Hofstede. – [2-nd ed.]. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.
100. Kahn, R. L. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity / R. L. Kahn, D. M. Wolfe. – New York : John Wiley, 1964. – pp. 424-425
101. Karamushka, L. Staff attitudes to change: relationship with the educational institution's organizational culture type / L. Karamushka, V. Ivkin // Psychoprevention Studies. – 2015. – № 4. – P. 1-2. .
102. Kilmann, R. H. Gaining control of the corporate culture / Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa ; University of Pittsburgh, Program in Corporate Culture. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.
103. Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.

## **Розділ 2. ДИЗАЙН ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ВИРАЖЕНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗКУ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

*2.1. Об'єкт, предмет, завдання та етапи емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою (Карамушка Л. М.)*

*2.2. Методики для дослідження рівня вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях (Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)*

*2.3. Методики для вивчення особливостей розвитку організаційної культури та її зв'язку з вираженістю соціальної напруженості в освітніх організаціях (Терещенко К. В., Креденцер О. В.)*

### **2.1. Об'єкт, предмет, завдання та етапи емпіричного дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою**

Базуючись на основних теоретико-методологічних положеннях, які представлено в попередньому розділі монографії, нами було розроблено загальний дизайн емпіричного дослідження соціальної напруженості в освітніх організаціях та впливу на неї організаційної культури

Загальний дизайн емпіричного дослідження включав **розробку питань, які входили до таких груп:**

1. Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань та етапів емпіричного дослідження.

2. Підбір методик для вивчення рівня вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

3. Підбір методик для вивчення особливостей розвитку організаційної культури та її зв'язку з вираженістю соціальної напруженості в освітніх організаціях.

4. Розробка психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Розпочнемо з аналізу **першої групи питань**, які стосуються об'єкта, предмета, завдань та етапів емпіричного дослідження.

**Об'єкт дослідження:** розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

**Предмет дослідження:** психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

**Основні завдання емпіричного дослідження:**

1. Дослідити рівень вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні аналізу організації, взаємодії персоналу та організації, індивідуально-особистісному рівні).

2. Проаналізувати зв'язок рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях із загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації.

3. Дослідити організаційно-психологічні чинники виникнення та наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях і умови її профілактики та подолання.

4. Визначити особливості розвитку організаційної культури в освітніх організаціях (рівень розвитку її основних компонентів, загального показника, основних типів, сили розвитку).

5. Проаналізувати зв'язок рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій з вираженістю різних видів соціальної напруженості.

6. Розробити психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості (визначити її мету, завдання, структуру, розробити зміст тренінгових програм).

7. Розробити психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості (визначити її мету, завдання, структуру, розробити зміст тренінгових програм).

Відповідно до завдань емпіричне дослідження було виконане в **три основні етапи**.

На *першому етапі* було розроблено *діагностичний комплекс* «Діагностика соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційної культурою», який включає ряд тестових методик, у тому числі модифікованих авторами, авторську анкету та «анкету-паспортичку» [7]. Методики дослідження було об'єднано у такі три групи: а) методики для дослідження вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях; б) методики для вивчення особливостей та чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях; в) «анкета-паспортичка» (для вивчення загальних та спеціальних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій та ін).

На *другому етапі* було виконано дослідження рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях, їх зв'язок з загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації. Окрім того, було досліджено організаційно-психологічні чинники виникнення, наслідки та умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях, а також розроблено психологічну

технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. Результати даного етапу представлено в 2 частині монографії.

Даний етап включав п'ять підетапів дослідження (відповідно до 1, 2, 3 та 6 завдань емпіричного дослідження).

*Перший підетап* передбачав вивчення рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні аналізу організації в цілому та його зв'язку із загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації. Зазначимо, що до загальних організаційно-функціональних характеристик організації було віднесено такі показники: «кількість осіб, які працюють в організації»; «термін існування організації»; «місце розташування організації». Групу специфічних організаційно-функціональних характеристик організації утворили такі показники: «наявність та кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у навчальному закладі»; «наявність та кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»; «наявність та кількість педагогів-внутрішньопереміщених осіб, які працюють у закладі». Результати першого підетапу представлено в розділі 4.

*Другий підетап* був спрямований на вивчення рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації та його зв'язку із загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації. Результати другого підетапу відображено в розділі 5.

*Третій підетап* полягав в аналізі рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні та його зв'язку із загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації. Результати третього підетапу відображено в розділі 6.

*Четвертий підетап* полягав в аналізі організаційно-психологічних чинників виникнення, наслідків та умов профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях. Результати третього підетапу відображено у розділі 7.

*П'ятий підетап* полягав у розробці та апробації психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. Результати четвертого підетапу представлено в розділі 8.

На *третьому етапі* дослідження було вивчено особливості розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості (рівень розвитку основних показників організаційної культури) та її зв'язок з вираженістю різних видів соціальної напруженості. Також було розроблено та апробовано психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах



соціальної напруженості. Результати даного етапу представлено в *3 частині* монографії.

Даний етап включав *п'ять підетапів* дослідження (відповідно до 4, 5 та 7 завдань емпіричного дослідження).

*Перший підетап* передбачав вивчення особливостей розвитку характеристик організаційної культури в освітніх організаціях (рівня розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури, типів та сили розвитку). Результати першого підетапу відображено в розділі 9.

На *другому підетапі* вивчався зв'язок між рівнем розвитку характеристик організаційної культури освітніх організацій та рівнем вираженості різних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому. Результати другого підетапу наведено в розділі 10.

*Третій підетап* передбачав аналіз зв'язку між рівнем розвитку характеристик організаційної культури освітніх організацій та рівнем вираженості різних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації. Результати третього підетапу представлено в розділі 11.

*Четвертий підетап* був спрямований на дослідження зв'язку між рівнем розвитку характеристик організаційної культури освітніх організацій та рівнем вираженості різних видів соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні. Результати четвертого підетапу відображено в розділі 12.

*П'ятий підетап* полягав у розробці психологічної технології розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. Результати цього підетапу наведено в розділі 13.

## **2.2. Методики для дослідження рівня вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Тепер розглянемо **другу групу питань**, які стосуються методик для дослідження рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Розглянемо спочатку **методики, які дають можливість діагностувати вияви соціальної напруженості на рівні організації**. Сюди відносяться такі методики, як анкета «Соціальна напруженість в організації» Л. М. Карамушки [7; 8] та «Індекс соціальної напруженості в організаціях» Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа [25] (модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко).

*Анкета «Соціальна напруженість в організації»* Л. М. Карамушки дає можливість діагностувати показники, які стосуються таких виявів

соціальної напруженості: рівня вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому; аналіз чинників виникнення та наслідків соціальної напруженості в освітніх організаціях; вивчення умов попередження та подолання напруженості в освітніх організаціях (загальних та психологічних).

Анкета складається з 10 питань, які відносяться до трьох розділів.

*Перший розділ* анкети включає ряд «напівзакритих» питань, які дають можливість діагностувати різні види соціальної напруженості в організації, згідно з наявними в літературі джерелами [1; 3; 11] та розробленою автором класифікацією видів напруженості [8]. Він включає перший-четвертий блоки питань анкети. Зазначимо, що використання «напівзакритих» питань у цьому та в наступних розділах анкети дає можливість, окрім вибору готових варіантів відповідей, додати ще й свої варіанти відповідей, які відсутні серед уже запропонованих, але є значущими для респондентів.

Так, перший блок питань анкети спрямований на діагностику наявності та міри вираженості видів соціальної напруженості в організації за критерієм «нормальності», тобто аналізу того, чи є напруженість обов'язковим, «нормальним» елементом соціально-трудових відносин у колективі, чи вона виходить за межі норми. Згідно з цим критерієм, можна говорити про фонову напруженість та напруженість за межами норми (напруженість, яка виходить за межі норми).

Згідно з наявними в літературі розробками [15] можна діагностувати такі види соціальної напруженості: а) фонову (колектив у цілому стабільний; над конфліктами переважають очікування; проблеми, які виникають, обговорюються і розв'язуються шляхом пошуку компромісів; переважає нормальний психологічний клімат); б) низьку (у колективі формується наростаюча незадоволеність тими чи іншими умовами роботи; виникають розбіжності щодо оцінки проблем і шляхів їх розв'язання); в) середню (у колективі окремі групи працівників виражають незадоволення наявним станом справ, активно відстоюють свої позиції і інтереси); г) високу (більшість працівників хвилює низка гострих проблем; активно й відкрито виражається незадоволення; прийнятна програма виходу із ситуації відсутня); д) конфлікт (у колективі ситуація максимально загострилася; працівники організовано, відкрито й активно виражають свої інтереси). Як бачимо, перший вид напруженості можна діагностувати як фонову, а наступні чотири види – як такі, що виходять за межі норми.

Другий блок питань анкети дає можливість проаналізувати соціальну напруженість в організації за критерієм «загального чи часткового», тобто, визначити те, чи напруженість притаманна всій організації, чи лише окремим її підрозділам, тобто йдеться про дослідження часткової та загальної напруженості.

Третій блок питань анкети передбачає вивчення соціальної напруженості в організації за критерієм «всередині організації чи поза нею», тобто, чи напруженість проявляється всередині організації, чи виходить за її межі. Йдеться про дослідження виявів внутрішньоорганізаційної напруженості (обумовленої, насамперед, наявністю проблем всередині організації, наприклад, введенням нових напрямів діяльності в організації, змін в структурі організації та ін.), зовнішньоорганізаційної напруженості (обумовленої, перш за все, зовнішніми соціальними процесами, наприклад, наявністю військового конфлікту, економічної кризи та ін.) або комбінованої (яка є одночасно внутрішньоорганізаційною та зовнішньоорганізаційною).

Четвертий блок питань анкети стосується дослідження соціальної напруженості в організації за критерієм «залученість до ситуації напруженості працівників і керівників організації та різних суб'єктів, з якими взаємодіє організація». Тобто, мова йде про дослідження напруженості, яка виникає в таких видах взаємодії: окремих працівників або підрозділів з керівниками; окремих працівників або підрозділів персоналу організації з колегами; керівників одного рівня між собою; керівників різного рівня між собою, а також взаємодії організації з клієнтами, партнерами, конкурентами тощо.

*Другий розділ* анкети присвячено дослідженню чинників (об'єктивних та суб'єктивних) виникнення соціальної напруженості в організації та її наслідків. Це представлено у п'ятому та шостому блоках питань анкети.

Так у п'ятому блоці представлено питання, які стосуються чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях. Дані чинники, відповідно до теоретико-методологічних основ дослідження підходів, викладених у першому розділі, об'єднані у шість груп, які стосуються: 1) змісту роботи (складність, новизна, терміновість завдань та ін.); 2) реорганізаційних процесів в організації (зміни в структурі організації, зміни в режимі діяльності організації, зміни керівника організації, зміни в складі управлінської команди організації та ін.); 3) особливостей управлінської діяльності керівників (неадекватний стиль управління, невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення, низький рівень творчого потенціалу працівників, низький рівень підприємницького потенціалу керівників та ін.); 4) чинників, які мають відношення до професійної діяльності працівників (непідготовленість працівників до виконання завдань, відсутність мотивації до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації, низький рівень творчого потенціалу працівників; низький рівень підприємницького потенціалу працівників та ін.); 5) чинників, які мають відношення до взаємодії персоналу в організації (низький рівень толерантності персоналу, низький рівень толерантності у керівників, конкуренція між окремими працівниками, конкуренція між

підрозділами, слабка організаційна культура та ін.); б) чинників, які стосуються особливостей функціонування українських організацій (перебування країни в стані військового конфлікту, економічна криза в країні, наявність внутрішньо переміщених осіб, необхідність здійснення процесів європейської інтеграції та активної міжнародної співпраці та ін.).

Шостий блок питань анкети дає можливість діагностувати види соціальної напруженості за критерієм «наслідки напруженості на рівні особистості чи на рівні організації». Відповідно, можна говорити про такі види напруженості: на рівні психічних станів окремих працівників (тривожність, фрустрація, агресія та ін.); на рівні зниження ефективності діяльності окремих працівників; на рівні психічних станів окремих підрозділів організації (наявність організаційного стресу, організаційних конфліктів, плинності працівників та ін.); на рівні зниження ефективності діяльності окремих підрозділів організації; на рівні психічних станів організації в цілому (наявність організаційного стресу, організаційних конфліктів в організації в цілому, плинності працівників та ін.); на рівні зниження ефективності діяльності організації в цілому; на рівні протестної поведінки окремих працівників; на рівні протестної поведінки окремих підрозділів; на рівні протестної поведінки всієї організації та ін.

У *третьому розділі* анкети знайшли відображення питання, які стосуються вивчення умов попередження та подолання соціальної напруженості в організації (загальних та психологічних). Цьому присвячено сьомий та восьмий блоки питань анкети відповідно.

До загальних умов віднесено: своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження, доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему, залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми, створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження, залучення експертів для аналізу проблеми, реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження, розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми та ін.

Щодо психологічних умов, то тут йдеться про психологічне забезпечення попередження та подолання соціальної напруженості в організації. Мова іде, насамперед, про вивчення думки опитаних про те, чи необхідно залучати психологів для аналізу та подолання ситуації напруженості, а також про доцільність використання різних форм роботи організаційних психологів з цієї проблеми. Щодо останнього, то тут аналізуються такі форми роботи, як індивідуальні та групові консультації, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, опитування співробітників, зустрічі з фахівцями по проблемі, вивчення та впровадження досвіду інших організацій, участь у психологічних вебінарах та дистанційних курсах та ін.

Використання описової статистики дає можливість дослідити рівень вираженості кожного із блоку показників, які стосуються напруженості (види, чинники, наслідки, загальні та психологічні умови попередження та подолання), та далі проаналізувати за допомогою кореляційного аналізу зв'язок з іншими показниками, які мають відношення до проявів соціальної напруженості в організації.

**Методика «Індекс соціальної напруженості в організаціях»** «Індекс соціальної напруженості в організаціях» Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа [25] (модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко) використовується для визначення основних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації.

В оригінальному (базовому) варіанті методика включала 15 питань, які відображали ті чи інші складові робочої напруженості в організації. Модифікація методики полягала в наступному.

*По-перше*, нами на основі аналізу літератури, яка стосувалася виявів соціальної напруженості в організації [23], а також аналізу особливостей діяльності українських організацій було виділено 9 основних груп складових напруженості. До таких груп віднесено: 1) напруженість щодо організації роботи персоналу (обсяг роботи, робочі зобов'язання, повноваження на роботі, навантаження на роботі, якість роботи); 2) напруженість щодо професійної кваліфікації, атестації та кар'єри персоналу; 3) напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ; 4) напруженість персоналу у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»); 5) напруженість персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»); 6) напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу; 7) напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя; 8) напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому; 9) напруженість в результаті військового конфлікту в Україні. Слід зазначити, що складові соціальної напруженості в організації, які відносяться до 1-7 груп, є загальними (можуть стосуватися всіх сучасних організацій, тією чи іншою мірою вони були представлені в базовому опитувальнику [25]). Складові соціальної напруженості в організації, які утворюють 8-9 групи, є специфічними (стосуються українських організацій, які функціонують, з одного боку, в умовах вираженої економічної кризи та військового конфлікту, а, з іншого боку, в умовах здійснення процесів європейської інтеграції).

*По-друге*, до 15 питань, які були в базовому опитувальнику і які відображали лише окремі складові соціальної напруженості в організації, нами було додано ще 21 питання. Ці питання давали можливість більш повно

представляти наявні групи складових соціальної напруженості в організації, а також відобразити ті групи складових напруженості, які були відсутні в базовому варіанті. У результаті такого доповнення модифікований варіант методики став включати всього 36 питань, які стосуються дев'яти груп складових напруженості (по чотири складові у кожній групі).

*По-третє*, з урахуванням доданих в опитувальник змін, які стосуються не лише робочої напруженості в організації, але і соціальних аспектів, ми вважали доцільним уточнити і саму назву опитувальника, назвавши його «Індекс соціальної напруженості в організаціях».

Зазначимо, що респонденти відповідають на кожний пункт опитувальника, обираючи одну з п'яти відповідей за 5-ти бальною шкалою («ніколи не турбує», «рідко турбує», «іноді турбує», «часто турбує», «завжди турбує»). На основі отриманих даних виводиться сумарний бал по кожній із шкал соціальної напруженості в організації та її сумарний індекс.

Використання кореляційного аналізу дає можливість далі дослідити зв'язок отриманих даних (складових соціальної напруженості в організації по 9-ти групах та загального індексу напруженості) з іншими показниками.

Зазначимо, що у процесі дослідження виконано *стандартизацію методики* «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кан, Д. М. Вольф, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко). Середнє значення (M) індексу соціальної напруженості в організаціях на вибірці з 508 осіб складає 86,99, стандартне відхилення ( $\sigma$ ) – 20,11. Для перевірки на нормальний розподіл використовувався одновибірковий критерій Колмогорова-Смірнова. На основі середнього значення та стандартного відхилення встановлено нормативні показники індексу соціальної напруженості: 1-76 – низький рівень; 77-97 – середній рівень; 98-180 – високий рівень. Зокрема, середньому рівню вираженості індексу соціальної напруженості відповідають особи, які за цим показником входять в інтервал  $M \pm 1/2\sigma$  за умов нормального розподілу.

**Далі розглянемо методики, які дають можливість діагностувати вияви соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні, тобто вивчати негативні психічні стани особистості.**

Вивчення негативних психічних станів можна здійснювати за допомогою таких методик: «Методика самооцінки діагностики психічних станів» (за Г. Айзенком) [17] (або її ще називають методика «Самооцінка тривожності, фрустрованості, агресивності та ригідності») [6] та «Шкала негативного впливу роботи» («Negative Affect of Work Scale») Д. Ватсона [26] (адаптація та стандартизація Є. В. Тополова [19]).

**«Методика самооцінки діагностики психічних станів»** (за Г. Айзенком) [17] дає можливість діагностувати особливості соціальної напруженості на рівні персоналу, тобто, вплив соціальної напруженості на

такі психічні стани персоналу організацій, як: тривожність, фрустрованість, агресивність та ригідність.

**Методика «Шкала негативного впливу роботи»** Д. Ватсона [26] (адаптація та стандартизація Є. В. Тополова [19]) дає можливість досліджувати різні негативні психічні стани, які виникають у особистості внаслідок негативного впливу роботи (діагностується те, як часто людина відчуває себе наляканою, засмученою, нервовою, винуватою, ворожою, такою, що боїться, виснаженою, засмиканою, присоромленою, роздратованою). Методика визначає такий рівень негативного впливу роботи (низький, нижчий за середній, середній, вищий за середній, високий).

В цілому, вказані методики, які стосуються вивчення соціальної напруженості на рівні особистості, забезпечують діагностику психічних станів особистості, які виникають в результаті впливу напруженості, а також аналіз їх зв'язку з рівнем вираженості складових, видів та чинників соціальної напруженості в організації та інших показників.

### **2.3. Методики для вивчення особливостей розвитку організаційної культури та її зв'язку з рівнем вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Далі розглянемо **третю групу питань**, які стосуються методик для вивчення особливостей та чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях.

Розглянемо спочатку методики для **вивчення особливостей розвитку організаційної культури (рівня розвитку компонентів, типів та сили організаційної культури освітніх організацій)**.

На основі аналізу літератури до даної групи методик було віднесено такі опитувальники: а) «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [12]; б) «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [9; 21]; в) методика «Оцінка сили організаційної культури» Р. Ф. Дафта [5].

**Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова** [12] дає можливість аналізувати *основні компоненти організаційної культури*: «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); «управління» (стан управлінської культури); «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

За допомогою **методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді** [21] визначалися типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистості».

Згідно з поглядами Ч. Хенді, існують чотири основні типи організаційної культури: а) *культура «влади»* – спирається на особистість

керівника та його найближче оточення, в руках яких зосереджуються всі найважливіші ресурси. Досягнення результатів за наявності такої культури набагато більш значуще порівняно із засобами досягнення; б) *культура «ролі»* – характеризується вузькою спеціалізацією різних підрозділів організації. Ступінь формалізації і стандартизації діяльності досить великий – діяльність спеціалізованих підрозділів і їх взаємодія контролюються за допомогою певних правил і інструкцій; в) *культура «завдання»* – культура, спрямована на конкретний проект або роботу. Наголос при цьому робиться на об'єднання цілей співробітників і організації. Максимальна ефективність досягається шляхом інтеграції необхідних ресурсів і співробітників, групам яких дають можливість самостійно вирішувати завдання, які стоять перед ними; г) *культура «особистості»* – передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку складових її людей і досягненню ними власних цілей. Вплив у такій організації розподіляється порівну, а основою влади є влада фахівця – людини, яка робить те, що вміє робити добре, і тому до неї дослухаються.

*Методика «Оцінка сили організаційної культури»* Р. Ф. Дафта [5] дозволяє дослідити потужність організаційної культури.

Для оцінки сили організаційної культури підраховується загальна сума балів (кожне твердження оцінюється від 1 до 5 балів). Якщо сума балів дорівнює 52 і вище, то можна зробити висновок про те, що в організації існує потужна організаційна культура; якщо сума балів 26-51, то компанія характеризується помірно сильною культурою; якщо сума менше 25 балів, то культура компанії аж ніяк не сприяє адаптації до середовища і не відповідає потребам її членів.

**Зрештою, розглянемо методики для вивчення психологічних чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості.**

Нагадаємо, що серед чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях були виділені чинники, які стосуються управлінських та професійних якостей освітнього персоналу, які значущі для здійснення діяльності в сучасних умовах (введення інноваційних змін, реалізації стратегії партнерської взаємодії та ін.): лідерський потенціал; стиль прийняття управлінських рішень; ставлення до ситуації невизначеності; творчий потенціал; підприємницька активність; толерантність.

Зазначимо, що дані методики для діагностики названих чинників використовувалися в роботі для проведення *психологічного практикуму у процесі реалізації тренінгової програми «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»* (розділ 13).



За допомогою *тесту «Лідер або адміністратор»* [22] досліджувались лідерські якості. Тест містить 20 тверджень, кожне з яких потрібно оцінити від 0 до 10 балів. Підрахунок балів за ключем дозволяє визначити співвідношення у людини лідерських та менеджерських якостей.

*Методика «Оцінка стилів прийняття управлінських рішень»* [10; 20] спрямована на дослідження стилю прийняття рішень. Опитувальник містить 51 твердження, яке потрібно оцінити за шкалою від +3 до -3. Підрахунок за ключем дає можливість виділити два показники: владність та поведінка в проблемній ситуації. Співвідношення цих показників дає можливість визначити один із стилів прийняття рішень: попускаючий, маргінальний, реалізаторський, авторитарний, ситуаційний.

Для аналізу ставлення персоналу освітніх організацій до змін використовувалася *Методика визначення толерантності до невизначеності (С. Баднер)* [24]. Методика містить 16 тверджень, що відображають уявлення або думки різних людей, на які треба дати відповідь за заданою шкалою: абсолютно не згоден, не згоден, скоріше не згоден, важко відповісти, скоріше згоден, згоден, абсолютно згоден. Загальна сума балів визначає загальний показник інтолерантності до невизначеності, а аналіз за окремими субшкалами дозволяє виявити основне джерело інтолерантності до невизначеності: новизну, складність і нерозв'язність.

Для дослідження творчого потенціалу персоналу освітніх організацій використовувалася *методика «Який ваш творчий потенціал?»* [2]. Методика містить 18 запитань, на які даються три варіанти відповідей. Для якісного аналізу творчого потенціалу особистості використовуються дані по шкалах: межа допитливості; віра в себе; постійність; амбіційність; слухова пам'ять; зорова пам'ять; прагнення бути незалежним; уміння абстрагуватися; ступінь зосередженості. Ці здібності і становлять основні якості творчого потенціалу. Для якісного аналізу підраховується загальна кількість балів, яка показує рівень творчого потенціалу: низький, середній та високий.

Для дослідження якостей підприємницької активності освітнього персоналу були використані *«Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)»* [14] та методика *«Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості»* (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко) [13].

*«Тест на загальні здібності до підприємництва»* містить 54 твердження та дає можливість діагностувати такі особистісні риси: потреба в досягненнях (подальшому розвитку), потреба в незалежності / автономії, схильність до творчості (творчі здібності / нахили), вміння йти на розумний (зважений) ризик, цілеспрямованість та рішучість.

*«Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості»* складається з 12 характеристик різних людей, які респонденту треба співвіднести з собою

за шкалою: зовсім не схожий на мене, мало схожий на мене, трохи схожий на мене, схожий на мене, дуже схожий на мене. Методика дає можливість розрахувати загальний індекс інноваційності особистості, а також показники інноваційності за окремими шкалами: креативність, ризик заради успіху, орієнтація на майбутнє.

Для вивчення різних видів толерантності (етнічної, соціальної та толерантності як риси особистості персоналу освітніх організацій) як чинника, що опосередковує зв'язок соціальної напруженості та організаційної культури в освітніх організаціях, використовувався *експрес-опитувальник «Індекс толерантності»* (Г. У. Солдатової, О. А. Кравцової, О. Є. Хухлаєва, Л. А. Шайгерової) [16], що складається з 22 тверджень. Для кількісного аналізу підраховується загальний результат без поділу на субшкали. Кожній відповіді на пряме твердження присвоюється бал від 1 до 6, після чого отримані бали сумуються. Для якісного аналізу рівнів толерантності використовується розподіл на субшкали: етнічна толерантність, соціальна толерантність та толерантність як риса особистості.

Щодо **четвертої групи питань**, які стосувалися розробки «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» та «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості», використовувались різні *інтерактивні техніки*, які будуть представлені при описі психологічної технології підготовки освітнього персоналу у 8 та 13 розділах.

**Статистична обробка** даних здійснювалась за допомогою програми SPSS (версія 22), використовувалися описова статистика та кореляційний аналіз.

Оскільки загальні та специфічні організаційно-функціональні характеристики організації були представлені у порядковій шкалі, а розподіл за компонентами та типами організаційної культури як правило відрізнявся від нормального (за одновибірковим критерієм Колмогорова-Смірнова), для аналізу зв'язку між показниками соціальної напруженості (на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні) й організаційно-функціональними характеристиками, а також між показниками соціальної напруженості та організаційної культури використовували рангову кореляцію (коефіцієнт кореляції Спірмана).

Виходячи з того, що показники видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому були представлені у порядковій шкалі або у номінальній шкалі, яка включала дихотомічні змінні, для аналізу відмінностей у розподілі показників за видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому залежно від організаційно-функціональних характеристик використовувався непараметричний критерій  $\chi^2$ .

**Вибірка досліджуваних.** У дослідженні взяли участь керівники та педагогічні працівники загальноосвітніх навчальних закладів центральних областей України, які проходили курси підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України та в інших інститутах післядипломної освіти. Усього дослідженням було охоплено 508 керівників та педагогічних працівників.

За *характеристиками організації* учасники дослідження були розподілені таким чином.

За *кількістю осіб, які працюють в організації*, освітні організації були розподілені таким чином: 36,4% склали організації, в яких працює до 50 осіб, 63,6% – організації, в яких працює понад 50 осіб.

За *терміном існування організації* опитувані утворили такі групи: 17,4% працювали в організаціях із терміном існування до 15 років, 20,2% – в освітніх організаціях з терміном існування від 16 до 20 років та 62,4% – в освітніх організаціях із терміном існування понад 20 років.

Щодо *місяця розташування організації*, то 33,2% опитуваних працювали у селі або селищі міського типу, 43,3% – у районному центрі, 17,6% – в обласному центрі, 5,9% – у столиці.

За *кількістю дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі* освітні організації були розподілені таким чином: 53,3% склали організації, в яких від 1 до 10 осіб, 41,3% – організації, в яких понад 10 осіб, 5,4% – організації, в яких такі особи відсутні.

Залежно від *кількості дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі*, освітні організації були розподілені таким чином: 59,4% склали організації, в яких від 1 до 10 осіб, 19,3% – організації, в яких понад 10 таких осіб, 21,3% – організації, в яких такі особи відсутні.

Що стосується *кількості педагогів-внутрішньопереміщених осіб, які працюють у закладі*, то заклади освіти розподілилися таким чином: 42,0% склали організації, в яких від 1 до 10 осіб, 2,3% – організації, в яких понад 10 осіб, 55,7% – організації, в яких такі особи відсутні.

За *характеристиками керівників та працівників освітніх організацій* вибірка мала такі характеристики.

Щодо *організаційно-професійних характеристик*, то учасники опитування були розподілені таким чином.

За *посадою* опитувані характеризувалися таким чином: 20,7% опитуваних були працівниками початкової школи, 25,4% – працівниками середньої школи і 27,0% – працівниками старшої школи. 19,4% опитуваних відносились до управлінського складу, 7,6% опитуваних складали соціальні педагоги та психологи.

Стосовно *рівня освіти*, то тут було утворено такі групи: 85,4% опитуваних мали вищу освіту, а 14,6% мали загальну середню, середню спеціальну та незакінчену вищу освіту. За *типом освіти* 74,7% мали гуманітарну освіту, 9,2% – технічно-економічну і 16,1% – природничу освіту).

За *загальним трудовим стажем опитувані розподілились таким чином*: 9,6% мали загальний стаж роботи до 5 років, 10,6% – від 6 до 10 років, 10,6% – від 11 до 15 років, 37,8% – від 16 до 25 років, 19,6% – від 26 до 35 років і 11,8% – понад 35 років.

Стосовно *соціально-демографічних характеристик*, то опитувані утворили такі групи.

Щодо *віку*, то тут було утворено такі групи: до 30 років – 16,4%, від 31 до 40 років – 27,9%, від 41 до 50 років – 37,7% і понад 50 років – 18,0%.

За *статтю* вибірка складалась із таких груп: жінки – 93,1%, чоловіки – 6,9%.

## Висновки до розділу 2

1. Дослідження соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою здійснювалось в *три етапи*.

2. На *першому етапі* було розроблено *діагностичний комплекс* «Діагностика соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з організаційною культурою», за допомогою якого здійснювався збір емпіричних даних. Діагностичний комплекс включав ряд тестових методик, у тому числі модифікованих авторами, та авторську анкету.

3. До *першої групи* методик, які увійшли до діагностичного комплексу, віднесено методики, які дають можливість діагностувати основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації, а саме: а) анкета «Соціальна напруженість в організації» Л. М. Карамушки (дає можливість діагностувати рівень вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому; проводити аналіз чинників виникнення напруженості; описувати загальні та психологічні умови попередження та подолання напруженості); б) опитувальник «Індекс соціальної напруженості в організаціях» Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа (модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко) (за допомогою якого можна діагностувати види соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації).

4. *Друга група методик*, до якої входять опитувальник «Методика самооцінки діагностики психічних станів» (за Г. Айзенком) та «Шкала негативного впливу роботи» («Negative Affect of Work Scale») Д. Ватсона (адаптація та стандартизація Є. В. Тополова), спрямовані на вивчення особливостей вияву соціальної напруженості в організації на особистісно-індивідуальному рівні (виникнення таких негативних психічних станів, як:

тривожність, фрустрованість, агресія, ригідність та ін.) та рівнів негативного впливу роботи.

5. До *третьої групи* методик віднесені методики для вивчення характеристик організаційної культури, а саме, «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова, «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді, методика «Оцінка сили організаційної культури» Р. Ф. Дафта. Методики дозволяють визначити рівень організаційної культури за загальним показником та за її складовими, типи організаційної культури та її силу.

6. *Четверта група* методик включає методики, спрямовані на дослідження психологічних чинників розвитку організаційної культури в освітніх організаціях, тобто, чинники, які стосуються управлінських та професійних якостей освітнього персоналу, які значущі для здійснення діяльності в сучасних умовах (введення інноваційних змін, реалізації стратегії партнерської взаємодії та ін.): лідерський потенціал; стиль прийняття управлінських рішень; ставлення до ситуації невизначеності; творчий потенціал; підприємницька активність; толерантність. З цією метою до комплексу були включені наступні методики: тест «Лідер або адміністратор», методика «Оцінка стилів прийняття управлінських рішень», методика визначення толерантності до невизначеності (С. Баднер), методика «Який ваш творчий потенціал?», «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)», методика «Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості», експрес-опитувальник «Індекс толерантності» (Г. У. Солдатова, О. А. Кравцова, О. Є. Хухлаєв, Л. А. Шайгерова).

7. На *другому етапі* було виконано дослідження рівня вираженості різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях, їх зв'язку з загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації, а також досліджено організаційно-психологічні чинники виникнення, наслідки та умови профілактики соціальної напруженості в освітніх організаціях, розроблено «Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості».

8. На *третьому етапі* дослідження було вивчено особливості розвитку характеристик організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості та її зв'язок з основними видами соціальної напруженості. Також було розроблено та апробовано «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

9. Для розробки психологічних технологій використовувались *організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові, інформаційно-репродуктивні та проблемно-пошукові методи та інтерактивні техніки.*

## Література до розділу 2

1. Андриющенко А. І. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу / А. І. Андриющенко, І. А. Євдокимова // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наукових праць. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 201–206.
2. Большая книга психологических тестов / [Сост. С. А. Касьянов]. – М. : Эксмо, 2007. – 496 с.
3. Бондаренко А. Ф. Социально-психологическая напряженность на предприятии: к проблеме измерения / А. Ф. Бондаренко // *Психологический журнал*. – 1993. – № 3. – С. 103–110.
4. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудових відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко // *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. – 2009. – №844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 176–183.
5. Дафт Р. Ф. Менеджмент / Р. Ф. Дафт. – СПб., 2001. – 832 с.
6. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеєв. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
7. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
8. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка, К. В. Терешенко, О. В. Креденцер, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, В. І. Лагодзінська // *Організаційна психологія. Економічна психологія*. – Науковий журнал [За наук. редак. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки] – Київ : Логос, 2016. – № 4 (7). – С.14–22.
9. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
10. Карпов А. В. Психология стилей управленческих решений : Учебное пособие / Карпов А. В., Маркова Е. В. – Ярославль, 2003. – 108 с.
11. 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. 48–55.
12. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. – М. : УЦ «Перспектива», 1997. – С. 155.
13. Лебедева Н. М. Ценности культуры и развитие общества : Монография / Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко. – М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007.
14. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: [Навчальний посібник] / Ю. Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.

15. Плахова О. М. Суб'єктивні чинники соціальної напруженості на підприємстві / О. М. Плахова // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2009. – № 844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: Методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 172–175.
16. Психодіагностика толерантності личности / под ред. Г. У. Солдатовой, Л. А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – с. 46–51.
17. Райгородський Д. Я. Практическая психодигностика: Методики и тесты учебное пособие / Д. Я. Райгородський. – Самара : БАХРАХ, 1998. – С. 141–145.
18. 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.
19. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості. Монографія / Є. В. Тополов. – К. : Видавничий дім «Слово», 2011. – С. 157–158.
20. 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. – С. 467–470.
21. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
22. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2010. – С.137–138.
23. Bouget, D. Social Tensions: Some General Elements / D. Bouget [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://recwowe.vitamib.com/publications-1/papers/wp06-07-1/ploneexfile.2009-02-17.0118264294/preview\\_popup](http://recwowe.vitamib.com/publications-1/papers/wp06-07-1/ploneexfile.2009-02-17.0118264294/preview_popup)
24. Budner S. Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable / S. Budner // Journal of Personality. – 1962. – No 30. – P. 29–50.
25. Kahn, R. L. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity / R. L. Kahn, D. M. Wolfe. – NewYork : John Wiley, 1964. – pp. 424-425.
26. Watson, D. Development and validation of the brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales / D. Watson, L. A. Clark, A. Tellegen // Journal of Personality and Social Psychology. – 1988. – Vol. 54 (6). – pp.1063–1070.

### **Розділ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

*3.1. Зміст, структура та етапи розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості (Карамушка Л. М.)*

*3.2. Роль інтерактивних технік для розробки та впровадження психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості (Карамушка Л. М.)*

*3.3. Характеристика організаційно-спрямованих та змістовно-сміслових інтерактивних технік як складових психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості (Карамушка Л. М.)*

#### **3.1. Зміст, структура та етапи розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості**

В основу розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості покладено *технологічний підхід в діяльності організаційних психологів* [9].

**Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів** являє собою розробку та впровадження спеціальних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних психологічних проблем в організації та підготовку персоналу [9].

До основних *переваг* технологічного підходу в діяльності організаційних психологів, на наш погляд, належать: можливість поєднання академічної та практичної діяльності організаційних психологів; «операціональність» діяльності організаційних психологів; «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних психологічних проблем в організації; динамічність діяльності організаційних психологів; можливість вияву власного творчого потенціалу та інноваційності та ін.

Разом з тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі психолого-організаційних технологій певних компонентів та складових; необхідність дотримання



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

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

Базуючись на ідеях технологічного підходу [11], ***психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*** можна визначити, як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-смыслових), яка забезпечує організацію діяльності освітнього персоналу для вирішення проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Базуючись на підході В. Г. Панка [9] та уточнюючи його, можна говорити про те, що ***структура психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*** включає такі три основні компоненти: а) інформаційно-смысловий; б) діагностичний; в) корекційно-розвивальний.

Кожний із цих компонентів має своє змістове наповнення: а) ***інформаційно-смысловий компонент*** – визначає теоретичні підходи до аналізу сутності соціальної напруженості в освітніх організаціях, її основних видів, ролі організаційної культури у її профілактиці та подоланні; сприяє формуванню основних понять у слухачів тощо; б) ***діагностичний компонент*** – розкриває основні критерії, показники, методи вивчення сутності соціальної напруженості, рівня її вираженості, чинники, які обумовлюють її виникнення; обґрунтовує доцільність застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; забезпечує вивчення вираженості соціальної напруженості та характеристик організаційної культури (її компонентів, типів, сили та ін.), наприклад, в конкретній освітній організації, де використовується технологія та ін.; в) ***корекційно-розвивальний компонент*** – визначає зміст, основні напрямки, методи та форми здійснення корекційно-розвивальної роботи (обґрунтування основних умов профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях, використовуючи закономірності впливу організаційної культури та психологічних чинників та умов її розвитку тощо).

Наголосимо, що провідне місце в технологіях займають, на нашу думку, *інтерактивні техніки*, які базуються на *проблемно-пошукових методах*, тобто, методах, які сприяють організації активної пізнавальної діяльності та взаємодії освітнього персоналу. 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.) [4].

До *основних етапів розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*, які доцільно, на наш погляд, використовувати організаційним психологам у процесі проектування технологій, можна віднести такі: 1) чітке обґрунтування змісту та завдань технології (для вирішення яких завдань вона використовуватиметься); 2) визначення основних тренінгів і тематичних сесій, які входять до кожної із технологій; 3) обґрунтування змістовно-сміслових блоків тематичних сесій (переліку змістовно-сміслових блоків та питань у кожному компоненті тренінгової сесії); 4) представлення кожного із визначених питань за допомогою відповідних інтерактивних технік, які уже відображені в літературі; 5) створення нових, ще не існуючих інтерактивних технік, якщо цього потребує завдання технології і зміст відповідних смислових питань або відчувається обмеженість існуючих технік; 6) простеження динаміки «основних» (змістовно-сміслових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації технології; 7) 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; 8) зміна, у разі необхідності, основних інтерактивних технік виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

### **3.2. Роль інтерактивних технік для розробки та впровадження психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості**

**Інтерактивні техніки як складові психологічних технологій** – це техніки, які забезпечують активну пізнавальну діяльність та взаємодію менеджерів та персоналу організацій в навчальних умовах (в процесі проведення навчальних тренінгів та семінарів) або в реальних умовах (в процесі здійснення управлінської або професійної діяльності) 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 наближенні 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 зворотнього зв'язку, здійсненням рефлексії занять тощо.

Використання такого підходу сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників занять, надає можливості ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформувати 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.

*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 семнари-тренінги, соціально-психологічні тренінги (комунікативні тренінги, сензитивні тренінги, тренінги особистісного росту, профілактики та подолання професійного вигорання, тренінги введення змін в організації, тренінги формування команд тощо) [1; 2; 3; 6; 7; 12; 13; 14]. Разом з тим, вони можуть використовуватися і самостійно.

### 3.3. Характеристика організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік як складових психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості

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

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 бажають. 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 розгорненій 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) [12]. 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 сформулювати 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 тренінгу до професійної взаємодії.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка керівниками – учасниками заняття **правил групової роботи** [8; 11; 15], що фактично задають орієнтири стратегій взаємодії, яких будуть дотримуватись учасники заняття (в навчальних умовах) або учасники професійної взаємодії (в реальних умовах практичної діяльності).

У зв'язку з цим слід зазначити, що взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер: а) «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); б) взаємодії, побудованої на основах партнерства.

Варто сказати, що перший тип взаємодії, 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. [11].

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік – **«криголамів»** полягає в тому, щоб «розбити кригу відчуження», яка може виникати між учасниками тренінгу або реальної професійної взаємодії наприклад, у таких ситуаціях: а) на початку заняття (коли багато учасників заняття перебувають

у негативному або невизначеному емоційному стані, або коли вони ще недостатньо знайомі); б) після проведення складних завдань протягом половини дня (коли учасники заняття втомились і рівень інтелектуальної та емоційної активності почав згасати); в) 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 досить часто відсутні, оскільки вони на перший погляд, здаються взагалі «несерйозними» і такими, що не відповідають потребам дорослих. Насправді ж використання «криголамів» вносить дуже велику «розрядку» 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. Групи або пари можуть формуватися за різними принципами: за власним вибором (на основі симпатії учасників заняття один до одного); 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 роботи (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання; спілкуватися у процесі обговорення тих чи інших аспектів проблеми; презентувати позицію групи тощо).

Мета **змістовно-сміслових інтерактивних технік** полягає в тому, щоб сприяти безпосередньому вирішенню проблеми соціальної напруженості в організації, використовуючи закономірності розвитку організаційної культури [4; 11].

Зазначена група, на наш погляд, поєднує такі основні техніки: заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; аналіз управлінських (професійних) ситуацій; рольові ігри; ділові ігри та ін. [4].

Особливість такої техніки як **заповнення робочих листків** [15] полягає в тому, що ця техніка, образно кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Мова йде про те, що такі робочі листки передбачають

завдання, виконання яких орієнтоване на активне осмислення сутності соціальної напруженості в організації, ролі організаційної культури тощо. Частіше всього, це відбувається у формі використання «методу незакінчених речень».

«**Мозковий штурм**» як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники та працівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, з якими вони можуть зустрітися в своїй професійній діяльності в ситуації соціальної напруженості в організації [4; 15]. 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 Ви шукаєте.

«Мозковий штурм» може використовуватися у трьох основних формах: а) *індивідуальній* (коли кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших); б) *парній* (коли ідеї генерують разом двоє учасників заняття з подальшою їх презентацією перед групою); в) *груповій* (коли група спільно генерує ідеї, або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина або пара учасників) [14].

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

Суть такої інтерактивної техніки як *аналіз управлінських (професійних) ситуацій* полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які виникають в ситуації соціальної напруженості в організації, а потім описують та аналізують за таким планом: зміст ситуації; обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної 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; 5].

Аналіз управлінських ситуацій, як і використання «мозкового штурму», може здійснюватися *на різних рівнях*: а) *індивідуальному* (у процесі виконання завдань з наступним обговоренням у навчальній групі); б) *парному* (коли двоє слухачів спільно аналізували ситуацію і пропонували



варіант її вирішення іншим); в) *груповому* (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішували ситуації і взаєморецензували одна одну).

Слід зазначити, що управлінські та професійні ситуації, які пропонуються для обговорення, можуть бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, виходячи з їх інтересів та досвіду ділового спілкування в різних ситуаціях соціальної напруженості в організації.

**Рольова гра** 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 управлінська (професійна) проблема, формування якої вміщує відповідне питання (або серії питань), пов'язані з ситуацією соціальної напруженості в організації або розвитку організаційної культури.

Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації, також необхідний достатній для програвання такого сюжету *набір ролей* (учасників управлінської або 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 вона повинна дотримуватися протягом усієї гри. Наприклад, це можуть бути такі ролі, як «керівник закладу освіти, де впроваджується певна інновація», «педагогічні працівники, які чинять опір цій інновації», «педагогічні працівники, які підтримують цю інновацію» тощо.

Рольова гра проходить у *кілька етапів*. Спочатку керівник тренінгу 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 управлінській 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, що аналізується, або ж моделюють необхідні «конфліктні» дії.

Протягом гри тренер визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує або дає додаткові питання та завдання. Він заохочує до гри усіх учасників в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Тренер завершує заняття підведенням підсумків, наголошуючи на змісті проблеми та підходів до її вирішення.

Рольова гра може, на наш погляд, сприяти *розвитку певних особистісних якостей її учасників*: знижувати ригідність та стереотипність мислення; підвищувати здатність до творчості; посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень у ситуації соціальної напруженості; сприяти становленню толерантності в спілкуванні; впливати на адекватність самооцінки, на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

*Необхідними умовами* проведення рольової гри є: відбір управлінських і професійних ситуацій, які б відповідали реальним професійним інтересам учасників в ситуації соціальної напруженості та рівню підготовки учасників тренінгу; адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності і ситуації, вичленення «проблемних» ролей; повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результативності роботи учасників гри.

Окрім того, ефективність рольової 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 гри все більш складніших і відповідальніших ролей і, відповідно, навичок, необхідних для попередження та розв'язання проблемних ситуацій [4], які виникають в процесі розвитку організаційної культури.

За допомогою рольової гри можна вирішити *такі завдання*: а) сформувані практичні уміння та навички, необхідні для розв'язання певних типів психолого-управлінських ситуацій, які виникають в умовах соціальної напруженості; б) сприяти усвідомленню необхідності та можливості попередження й розв'язання певних психолого-управлінських ситуацій.

Зазначені підходи до розробки конкретних психологічних технологій з означеної проблеми знайшли відображення у розділі 8, де представлена «Психологічна технологія для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» та у розділі 13, де знайшла відображення «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

### Висновки до розділу 3

1. Одним із підходів до психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій є *технологічний підхід*, який являє собою розробку (проектування) та впровадження психологічних технологій, спрямованих на: а) розв'язання конкретних проблем у діяльності освітніх організацій; б) психологічну підготовку освітнього персоналу.

2. *Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості* можна визначити, як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), яка забезпечує організацію діяльності освітнього персоналу для вирішення проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

3. *До складу психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості* входять такі компоненти; а) інформаційно-смісловий компонент – визначає теоретичні підходи до аналізу сутності соціальної напруженості в освітніх організаціях, її основних видів, ролі організаційної культури у її профілактиці та подоланні; сприяє формуванню основних понять учасників тренінгу тощо; б) діагностичний компонент – розкриває основні критерії, показники, методи вивчення сутності соціальної напруженості, рівня її вираженості, чинників, які обумовлюють її виникнення; обґрунтовує доцільність застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; забезпечує вивчення вираженості соціальної напруженості та характеристик організаційної культури (її компонентів, типів, сили та ін.), наприклад, в конкретній освітній організації, де використовується технологія та ін.; в) корекційно-розвивальний компонент – визначає зміст, основні напрямки, методи та форми здійснення корекційно-розвивальної роботи (обґрунтування основних умов профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях, використовуючи закономірності впливу організаційної культури та психологічних чинників її розвитку тощо).

4. Для реалізації психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості використовуються такі *інтерактивні форми*: міні-лекції («класичні» та за допомогою інформаційних технологій); заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань; розкриття змісту основних понять теми тощо); метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням);

міжгрупове обговорення; метод «мозкового штурму» (індивідуальний, парний та груповий варіанти); аналітичні завдання; психологічні практикуми; фото- та відеопрезентація (презентація фото- та відеоматеріалів, виготовлених під час тренінгу) та ін.

### Література до розділу 3

1. Бишоп С. Тренинг измененный 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. : ІНКІОС, 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

# СОЦІАЛЬНА НАПРУЖЕНІСТЬ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ДІАГНОСТИКА І ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО ЇЇ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ

У другій частині монографії відображено результати емпіричного дослідження, спрямованого на аналіз рівня вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні аналізу організації, взаємодії персоналу та організації, індивідуально-особистісному рівні). Також розкрито зв'язок основних видів соціальної напруженості із загальними і специфічними організаційно-функціональними характеристиками організації.

Окрім того, відображено організаційно-психологічні чинники виникнення, наслідки та умови профілактики соціальної напруженості в освітніх організаціях. Представлено психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. Результати даного етапу емпіричного дослідження представлено в четвертому, п'ятому, шостому, сьомому та восьмому розділах монографії.

## Розділ 4. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦІЛОМУ

*4.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

*4.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

*4.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

### **4.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому**

Відповідно до класифікації основних видів соціальної напруженості в організації, яка представлена у першому розділі монографії, до соціальної

напруженості на рівні організації в цілому віднесено види соціальної напруженості, які виділені за критеріями: «інтенсивність соціальної напруженості»; «масштабність соціальної напруженості»; «локалізація соціальної напруженості»; «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів». Детальна характеристика зазначених видів соціальної напруженості в організаціях представлена в ряді наявних в літературі розробок [1; 2; 3; 13; 20] та наших власних публікаціях [6].

Для вивчення даної групи видів соціальної напруженості в організації використовувалася розроблена автором анкета «Соціальна напруженість в організації» [7; 8; 9].

Аналіз даних, які стосуються вираженості основних видів *соціальної напруженості* в освітніх організаціях на рівні організації в цілому, *показав, що вираженість різних видів даної групи соціальної напруженості є різною* (табл. 4.1.1).

Щодо *першої групи* видів соціальної напруженості в організації в цілому, які виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості», то тут виявлено, що переважна більшість опитаних (78,0%) вказали на наявність «фонові» соціальної напруженості (коли колектив у цілому стабільний, над конфліктами переважають очікування, проблеми, які виникають, обговорюються і розв'язуються шляхом пошуку компромісів, переважає нормальний психологічний клімат).

Що стосується інших видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділених за цим критерієм, то результати дослідження показали, що вони виражені значно менше. Так, на «низьку» соціальну напруженість (коли у колективі формується наростаюча незадоволеність тими чи іншими умовами роботи, виникають розбіжності щодо оцінки проблем і шляхів їхнього розв'язання) вказало 11,9% опитаних, на середню (коли у колективі окремі групи працівників виражають незадоволення наявним станом справ, активно відстоюють свої позиції і інтереси) – 8,5%, тобто в середньому одна десята опитаних.

І зовсім незначна частина учасників дослідження (1,6%) вказали на «високу» соціальну напруженість (коли більшість працівників хвилює низка гострих проблем, вони активно й відкрито виражають незадоволення, при цьому прийнятна програма виходу із ситуації відсутня). І на таку «крайню» форму соціальної напруженості в організації, як «конфлікт» (коли у колективі ситуація максимально загострилася, працівники організовано, відкрито й активно виражають свої інтереси), не вказав жоден із опитаних.

Стосовно *другої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які виокремлені за критерієм «масштабність соціальної напруженості», то, як свідчать отримані дані, в освітніх організаціях переважає «часткова» напруженість (коли напруженість притаманна окремим підрозділам). Про це вказало 83,4% учасників дослідження, тобто переважна

більшість. На наявність «загальної» напруженості (коли напруженість притаманна всій організації) вказала лише невелика кількість опитаних (16,6%).

Таблиця 4.1.1

**Вираженість соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому	%
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:	
Фонова	78,0
Низька	11,9
Середня	8,5
Висока	1,6
Конфлікт	0,0
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:	
Часткова	83,4
Загальна	16,6
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:	
Внутрішньоорганізаційна	50,1
Зовнішньоорганізаційна	36,0
Комбінована	13,9
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:	
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками	49,8
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами	35,4
Взаємодія керівників різного рівня між собою	17,2
Взаємодія організації з клієнтами	12,8
Взаємодія керівників одного рівня між собою	5,2
Взаємодія організації з партнерами	2,4
Взаємодія організації з конкурентами	1,6

Аналіз даних, які стосуються *третьої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, в основу виокремлення якої покладено критерій «локалізація соціальної напруженості», показав, що в цій групі лідирує «внутрішньоорганізаційна» соціальна напруженість

(обумовлена, насамперед, наявністю проблем всередині організації, наприклад, введенням нових напрямків діяльності в організації, змін у структурі організації та ін.). На наявність такого виду соціальної напруженості вказало 50,1% учасників дослідження, тобто половина опитаних, що значно менше двох попередніх провідних видів напруженості, які виділені в першій та другій групах. Далі за вираженістю слідує «зовнішньоорганізаційна» напруженість (обумовлена, перш за все, зовнішніми соціальними процесами, наприклад, наявністю військового конфлікту, економічної кризи та ін.). Її наявність засвідчили 36,0% опитаних, тобто трохи більше, ніж одна третина. І на «комбінований» вид соціальної напруженості вказало 13,9% учасників дослідження, тобто зовсім невелика кількість.

Що стосується *четвертої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які виділені на основі застосування критерію «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів», то отримані дані свідчать про те, що тут найбільш вираженими видами соціальної напруженості є такі, які стосуються взаємодії із «внутрішніми» суб'єктами. Сюди, насамперед, відносять види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії окремих працівників або підрозділів із керівниками. На їхню наявність вказала майже половина опитаних – 49,8%. Далі слідує соціальна напруженість, яка стосується взаємодії працівників або підрозділів персоналу організації з колегами. На її присутність в організації вказало 35,4% учасників дослідження – трохи більше, ніж одна третина опитаних. Значно менш представлені є види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії керівників між собою – керівників різного рівня (17,2%) та керівників одного рівня (5,2%). Менш вираженими є види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії з клієнтами (з учнями та їхніми батьками) (12,8%).

Звертає на себе увагу той факт, що найменш представлені є види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії освітньої організації із «зовнішніми» суб'єктами – партнерами (2,4%) та конкурентами (1,6%). Це, на наш погляд, опосередковано може свідчити про те, що середовище, в якому функціонують освітні організації, не є конкурентним, що може негативно, на нашу думку, позначатися на діяльності та розвитку освітніх організацій.

У цілому, ми можемо зробити висновок, що вираженість основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях спостерігається на *середньому рівні*. Тобто йдеться про ситуацію, коли спостерігається така вираженість основних видів соціальної напруженості: «фонові» і «часткової» (зазначається переважною більшістю опитаних), «внутрішньоорганізаційної» і такої, що стосується взаємодії окремих працівників і підрозділів з керівниками (називається в середньому половиною опитаних); «зовнішньоорганізаційної» і такої, що стосується



взаємодії окремих працівників і підрозділів з колегами (називається в середньому третьою опитаних). При цьому решта видів соціальної напруженості виражена значно менше.

Про *високий рівень* вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях можна говорити, як нам здається, тоді, коли переважна більшість опитаних або більше вказують на наявність таких видів соціальної напруженості: не лише «фонові», а й «високої» і «конфлікту»; не лише «часткової» та «загальної», але і «внутрішньоорганізаційної», «зовнішньоорганізаційної» та «комбінованої», яка виникає в процесі взаємодії з різними суб'єктами.

І про *низький рівень* вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях будуть свідчити такі ж показники, як і при середньому рівні соціальної напруженості, але на них вказуватиме незначна кількість, наприклад, одна третина, а то й менше, опитаних.

#### **4.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому**

Щодо зв'язку між вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому та загальними організаційно-функціональними чинниками мезорівня, то тут було виявлено такі закономірності.

Насамперед, нагадаємо, що відповідно до наших попередніх розробок [5], які стосуються чинників розвитку організації та персоналу, які відносяться до мезорівня, до *загальних організаційно-функціональних характеристик організації* нами було віднесено такі основні характеристики організації: *кількість працівників в організації; термін функціонування організації; місце розташування організації.*

Аналіз зв'язку між вираженістю основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому та названими чинниками показав, що на першому місці за кількістю встановлених статистично значущих зв'язків знаходиться такий чинник, як «*місце розташування організації*»: із 16 показників сильні та помірні статистично значущі зв'язки ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) виявлено за 14 показниками, які входять до всіх 4 груп видів соціальної напруженості (табл. 4.2.1). Далі слідує такий чинник, як «*термін функціонування організації*»: із 16 показників статистично значущі зв'язки ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ) встановлено за 9 показниками, які належать лише до 3 груп видів соціальної напруженості. І на третьому місці знаходиться такий чинник, як «*кількість працівників в організації*»: із 16 показників статистично значущі зв'язки ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ) зафіксовано за 6 показниками, які входять лише до 2 груп видів соціальної напруженості (табл. 4.2.2).

Проаналізуємо детально виявлені закономірності.

Таблиця 4.2.1

**Зв'язок чинника «місце розташування організації» та основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому	Місце розташування організації			
	<i>У селі або селищі міського типу</i>	<i>У районному центрі</i>	<i>В обласному центрі</i>	<i>У столиці</i>
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:				
«Фонова»	<b>79,3***</b>	<b>82,4***</b>	<b>65,0***</b>	<b>45,0***</b>
«Низька»	<b>12,2***</b>	<b>8,6**</b>	<b>20,0***</b>	<b>30,0***</b>
«Середня»	<b>6,7***</b>	<b>8,6***</b>	<b>10,0***</b>	<b>20,0***</b>
«Висока»	<b>1,8***</b>	<b>0,4***</b>	<b>5,0***</b>	<b>5,0***</b>
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:				
«Часткова»	<b>35,5***</b>	<b>51,4***</b>	<b>11,0***</b>	<b>2,0***</b>
«Загальна»	<b>21,8***</b>	<b>42,3***</b>	<b>21,8***</b>	<b>14,1***</b>
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:				
«Зовнішньоорганізаційна»	<b>25,3***</b>	<b>65,3***</b>	<b>7,1***</b>	<b>2,4***</b>
«Внутрішньоорганізаційна»	<b>41,4***</b>	<b>36,8***</b>	<b>16,7***</b>	<b>5,0***</b>
«Комбінована»	<b>20,0***</b>	<b>61,5***</b>	<b>10,8**</b>	<b>7,7***</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:				
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками»	<b>49,5***</b>	<b>58,8***</b>	<b>12,0***</b>	<b>6,8***</b>
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами»	<b>23,7***</b>	<b>61,3***</b>	<b>11,0***</b>	<b>4,0***</b>
«Взаємодія керівників різного рівня між собою»	<b>51,2***</b>	<b>25,6***</b>	<b>15,1***</b>	<b>8,1***</b>
«Взаємодія керівників одного рівня між собою»	<b>53,8**</b>	<b>19,2**</b>	<b>15,4**</b>	<b>11,5**</b>
«Взаємодія організації з клієнтами»	<b>22,2**</b>	<b>63,5**</b>	<b>4,8**</b>	<b>9,5**</b>
«Взаємодія організації з партнерами»	33,3	41,7	8,3	16,7
«Взаємодія організації з конкурентами»	25,0	37,5	25,0	12,5

\*p<0,001; \*\*p<0,01

Проаналізуємо, насамперед, зв'язок між вираженістю основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому і таким чинником, як **«місце розташування організації»**, який зайняв, як уже зазначалось, перше місце (табл. 4.2.1). Зазначимо, що освітні організації за цим показником були розподілені на чотири типи: організації, які розташовані у селі або селищі міського типу, у районному центрі, в обласному центрі, у столиці.

У процесі дослідження були встановлені сильні та помірні статистично значущості відмінності ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) щодо вираженості основних видів соціальної напруженості у виділених типах освітніх організацій, особливо якщо порівнювати два «крайні» типи – організації, які знаходяться в селі або селищі міського типу, та організації, які знаходяться в столиці.

Так, що стосується *першої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, то тут встановлено сильний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ). Так, виявлено, що найвищі показники такого виду, як «фонова» соціальна напруженість, спостерігається в освітніх організаціях, які знаходяться в селі або селищі міського типу та у районному центрі (на все вказало відповідно 79,3% та 82,4% учасників дослідження), а найнижчі – в організаціях, які знаходяться в столиці (про це зазначили відповідно 45,0% опитаних). Водночас, в освітніх організаціях столиці дещо зростає вираженість високої соціальної напруженості, порівняно з освітніми організаціями, які розташовані в селі або селищі міського типу та у районному центрі (5,0% проти 1,8% і 5,0% проти 0,4%). На наш погляд, це свідчить про те, що в міру підвищення статусу адміністративного центру (від села або селища міського типу до столиці), де знаходяться освітні організації, знижується вираженість «фонові» соціальної напруженості та підвищується вираженість «високої» соціальної напруженості. При цьому можна говорити про те, що найвищі показники «низької», «середньої» та «високої» соціальної напруженості спостерігаються в освітніх організаціях, які знаходяться в обласному центрі та столиці. Це, скоріше за все, можна пояснити підвищенням складності функціонування освітніх організацій (при переході від села або селища міського типу, районного центру до обласного центру, де зростають вимоги до діяльності освітніх організацій) і, водночас, зростанням можливостей для функціонування освітніх організацій в умовах столиці.

Стосовно *другої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, то тут також виявлено сильний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ). Показано, що більша вираженість «часткової» соціальної напруженості порівняно із «загальною» спостерігається в освітніх організаціях, які розташовані в районному центрі та в селі або селищі міського типу (на це вказали відповідно 51,4% та 35,4% опитаних), а більша вираженість «загальної» соціальної напруженості порівняно з «частковою»

спостерігається в обласних центрах та столиці (про це зазначили відповідно 21,8% та 14,1% опитаних).

Подібна тенденція (сильний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ )). зафіксована і щодо *третьої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому. Так, найвищі показники «внутрішньоорганізаційної» соціальної напруженості порівняно з іншими її видами спостерігається в освітніх організаціях, які знаходяться в селі або селищі міського типу, а найнижчі – в освітніх організаціях столиці (41,4% проти 5,0%). Найвищі показники «зовнішньоорганізаційної» та «комбінованої» соціальної напруженості зафіксовані в освітніх організаціях, що знаходяться в районному центрі (відповідно 65,3% та 61,5%).

Що стосується видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які належать до *четвертої* групи, то тут за більшістю видів соціальної напруженості спостерігається сильний або помірний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Мова йде про зменшення вираженості соціальної напруженості в міру підвищення адміністративного статусу населених пунктів, де вони розташовані (від села або селища міського типу до столиці). Сюди відносять види соціальної напруженості, які стосуються «взаємодії керівників різного рівня між собою» (8,1% в столиці проти 51,2% в селі або селищі міського типу) та «взаємодії керівників одного рівня між собою» (11,5% в столиці проти 53,8% в селі або селищі міського типу). Деяка інша ситуація спостерігається стосовно таких видів соціальної напруженості, які стосуються «взаємодії окремих працівників або підрозділів з керівниками», «взаємодії окремих працівників або підрозділів з колегами» та «взаємодії організації з клієнтами». Тут спостерігається спочатку збільшення зазначених видів соціальної напруженості в освітніх організаціях, які знаходяться в районному центрі, порівняно з освітніми організаціями, які знаходяться в селі або селищі міського типу, а потім також спостерігається поступове зменшення видів соціальної напруженості в освітніх організаціях, які знаходяться в обласному центрі та в столиці. Наприклад, стосовно такого виду соціальної напруженості, як «взаємодія з клієнтами», то на даний вид соціальної напруженості, які знаходяться в селі або в селищі міського типу, вказало 22,2% опитаних, в освітніх організаціях, які знаходяться в районі, – 63,5%, тобто майже втричі більше, а в освітніх організаціях, розташованих в обласному центрі та в столиці, – лише 4,8% та 9,5% опитаних відповідно.

Щодо таких видів соціальної напруженості, як «взаємодія організації з партнерами» та «взаємодія організації з конкурентами», то тут статистично значущих відмінностей не виявлено.

Отже, в цілому, можна *зробити висновок* про те, що така характеристика організації, як «місце розташування організації», є *суттєвим чинником*, який впливає на вияви основних видів соціальної напруженості на

рівні організації в освітніх організаціях. Це проявляється в тому, що в міру підвищення адміністративного статусу населених пунктів, де знаходяться освітні організації, вираженість більшості видів соціальної напруженості знижується, і особливо це простежується на рівні освітніх організацій, які знаходяться в обласному центрі і столиці. Це, напевно, можна пояснити більш сприятливими соціально-економічними, соціально-культурними та соціально-інформаційними умовами їхнього функціонування, незважаючи, скоріше за все, на більш напружений ритм діяльності даного типу освітніх організацій. Отже, освітні організації, які знаходяться в селі або селищі міського типу та районному центрі, *потребують особливої уваги* з боку керівників та психологів освітніх організацій щодо профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

Далі проаналізуємо зв'язок між вираженістю основних видів СНО в освітніх організаціях та таким чинником, як *«термін функціонування організації»* (табл. 4.2.2). Нагадаємо, що цей чинник за кількістю статистично значущих зв'язків ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ) посів друге місце (після чинника «місце розташування організації»). Зазначимо, що освітні організації за терміном свого функціонування були розподілені на три групи: до 15 років; від 16 до 20 років; понад 20 років.

Що стосується *першої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, то, як свідчать дані, наведені в табл. 4.2.2, тут статистично значущих зв'язків не виявлено.

Стосовно *другої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, то тут виявлено сильний помірний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ). Слід зазначити, що в організаціях з терміном до 15 років спостерігається переважання «загальної» соціальної напруженості над «частковою» (27,0% проти 11,9%), а в організаціях з терміном понад 20 років зафіксована протилежна ситуація, тобто переважання «часткової» соціальної напруженості над «загальною» (68,1% проти 44,6%). Водночас, в організаціях з терміном від 16 до 20 років зафіксовано певний баланс «часткової» та «загальної» (20,1% та 28,4%).

Отже, можна говорити про те, що термін функціонування організації обумовлює зміну векторів соціальної напруженості, при цьому два «крайні» типи організацій за цим показником ніби міняються місцями: у період становлення організації переважає напруженість у загальному контексті функціонування організації («загальна» напруженість), тоді як в міру набуття певної стабільності організації соціальна напруженість «переміщується» в підрозділи («часткова» напруженість).

Таблиця 4.2.2

**Зв'язок чинників «кількість працівників в організації» і «термін існування організації» та основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому	Кількість працівників в організації		Термін функціонування організації		
	До 50 осіб	Більше 50 осіб	До 15 років	Від 16 до 20 років	Понад 20 років
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:					
«Фонова»	<b>87,1***</b>	<b>72,5***</b>	72,6	72,2	80,1
«Низька»	<b>9,0***</b>	<b>13,9***</b>	12,3	15,5	11,3
«Середня»	<b>3,9***</b>	<b>11,0***</b>	11,0	8,2	8,3
«Висока»	<b>0,0***</b>	<b>2,6***</b>	4,1	4,1	0,3
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:					
«Часткова»	82,5	83,7	<b>11,9***</b>	<b>20,1***</b>	<b>68,1***</b>
«Загальна»	17,5	16,3	<b>27,0***</b>	<b>28,4***</b>	<b>44,6***</b>
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:					
«Зовнішньоорганізаційна»	37,6	35,1	<b>20,0***</b>	<b>25,3***</b>	<b>42,0***</b>
«Внутрішньоорганізаційна»	50,0	50,3	<b>61,5***</b>	<b>62,6***</b>	<b>44,4***</b>
«Комбінована»	12,4	14,6	<b>18,5***</b>	<b>12,1***</b>	<b>13,7***</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:					
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками»	33,9	66,1	<b>16,5***</b>	<b>27,5***</b>	<b>55,9***</b>
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами»	35,1	64,9	<b>7,2***</b>	<b>13,3***</b>	<b>79,5***</b>
«Взаємодія керівників різного рівня між собою»	<b>19,8***</b>	<b>80,2***</b>	<b>19,8***</b>	<b>47,7***</b>	<b>32,6***</b>
«Взаємодія керівників одного рівня між собою»	<b>19,2*</b>	<b>80,8*</b>	<b>36,0*</b>	<b>16,0*</b>	<b>48,0*</b>
«Взаємодія організації з клієнтами»	39,7	60,3	18,3	15,0	66,7
«Взаємодія організації з партнерами»	41,7	58,3	8,3	41,7	50,0
«Взаємодія організації з конкурентами»	37,5	63,5	25,0	12,5	62,5

\*\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Щодо *третьої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, то тут також зафіксовано сильний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ). Встановлено, що в організаціях з терміном після 20 років «внутрішньоорганізаційна» соціальна напруженість зменшується, порівняно з організаціями з терміном до 15 років та з терміном існування від 16 до 20 років (44,4% проти 61,5% та 62,6%). Що ж стосується «зовнішньоорганізаційної» соціальної напруженості, то тут спостерігається протилежна тенденція: в організаціях з терміном понад 20 років «зовнішньоорганізаційна» соціальна напруженість збільшується, порівняно з організаціями з терміном до 15 років і з терміном від 16 до 20 років (42,0% проти 20,0% та 25,3%). При цьому суттєвим є той факт, що в організаціях з терміном понад 20 років вираженість двох названих видів соціальної напруженості є практично однаковою (44,4% і 42,0%), хоча на попередніх двох «часових» етапах «внутрішньоорганізаційна» соціальна напруженість в три або в два з половиною рази переважала над «зовнішньоорганізаційною». Як бачимо, у даному випадку, як і в ситуації із показником «масштабність соціальної напруженості», в організаціях з терміном понад 20 років спостерігається певний баланс двох основних видів соціальної напруженості, які виділені у даній групі. Скоріше за все, можна говорити про те, що такий тип організацій, тобто з терміном функціонування понад 20 років, характеризується певним балансом у розвитку багатьох показників функціонування організації. Щодо «комбінованого» типу соціальної напруженості, то тут динаміки соціальної напруженості в міру збільшення терміну існування організації практично не зафіксовано. До того ж, слід зазначити, що такий тип соціальної напруженості є значно менш вираженим, порівняно із двома попередніми.

Якщо звернутися до аналізу видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які належать до *четвертої групи*, то тут також виявлено переважно сильний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ), який свідчить про те, що в міру підвищення терміну функціонування організації спостерігається однозначне підвищення вираженості такого виду соціальної напруженості, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками» (організації з терміном до 15 років – 16,5%, з терміном від 16 до 20 років – 27,5%, з терміном понад 20 років – 55,9%). Аналогічна ситуація зафіксована і щодо такого виду соціальної напруженості, як «взаємодії окремих працівників або підрозділів з колегами» (організації з терміном до 15 років – 7,2%, з терміном від 16 до 20 років – 13,3%, з терміном існування понад 20 років – 79,5%). Це свідчить про те, що збільшення терміну існування організації обумовлює підвищення видів соціальної напруженості, які стосуються основних напрямків взаємодії працівників організації – з керівниками та з колегами. Що стосується таких видів соціальної напруженості, як «взаємодія керівників різного рівня між собою» та

«взаємодія керівників одного рівня між собою», то тут такої чіткої динаміки підвищення соціальної напруженості не спостерігається, а показники за цими видами соціальної напруженості є «хвилеподібними» (вони то підвищуються, то знижуються). Однак, тут очевидним є те, що показники за даними видами соціальної напруженості є вищими в організаціях із терміном понад 20 років, порівняно з організаціями з терміном до 15 років (32,6% проти 19,8% за таким видом соціальної напруженості, як «взаємодія керівників різного рівня між собою»; 48,0% проти 36,0% за таким видом соціальної напруженості, як «взаємодія керівників одного рівня між собою»). Це означає, що збільшення терміну існування організації обумовлює підвищення вираженості названих видів соціальної напруженості. Напевно, це можна пояснити тим, що збільшення терміну існування призводить до певних «стагнаційних» процесів в організації, гальмує введення інноваційних підходів в організації, пошуку нових форм взаємодії та ін., що й спричиняє підвищення соціальної напруженості. Це свідчить про необхідність постійного визначення та врахування керівниками та організаційними психологами особливостей функціонування організації на кожному із основних етапів, що сприятиме профілактиці та подоланню соціальної напруженості в організації.

Отже, можна зробити *висновок*, що такий чинник мезорівня, як «термін функціонування організації», також *суттєво впливає* на вияви основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Тепер проаналізуємо зв'язок між основними видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях та таким чинником, як **«кількість працівників в організації»** (табл 4.2.2). Нагадаємо, що цей чинник за кількістю сильних статично значущих зв'язків ( $p < 0,001$ ) посів третє місце (після чинника «термін функціонування організації»).

Аналіз даних, які стосуються *першої групи* видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому показав, що в організаціях з кількістю персоналу понад 50 осіб, зменшується вираженість «фоновий» соціальної напруженості порівняно з організаціями, у яких чисельність персоналу складає до 50 осіб (72,5% проти 87,1%). Водночас, в організаціях із чисельністю понад 50 осіб, порівняно із організаціями з чисельністю до 50 осіб, підвищується вираженість таких видів соціальної напруженості, як «низька» (13,9% проти 9,0%), «середня» (11,0% проти 3,9%) та «висока» (2,6% проти 0,0%).

Що стосується видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які відносяться до *другої та третьої груп*, то в цих групах статистично значущих зв'язків не виявлено.

Аналіз даних щодо видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які утворюють *четверту групу*, показав, що збільшення кількості осіб в організації підвищує вираженість видів соціальної напруженості, які



стосуються взаємодії між керівниками різного (80,2% проти 19,8%) та одного (80,8% проти 19,2%) рівня.

Отже, можемо говорити про те, що збільшення кількості персоналу в освітніх організаціях підвищує вираженість окремих видів соціальної напруженості. Очевидно, це можна пояснити тим, що збільшення кількості персоналу потребує додаткових зусиль з боку адміністрації щодо координації зусиль між різними напрямками роботи, взаємодії між педагогічними працівниками, контролю за їхньою роботою, а це, скоріше за все, не завжди є результативним, що й викликає додаткове напруження.

У цілому, результати дослідження показали вираженість основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому в освітніх організаціях на середньому рівні, а також їхній зв'язок з низкою функціонально-організаційних чинників мезорівня.

#### **4.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому**

Далі проаналізуємо зв'язок між вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому та специфічними організаційно-функціональними чинниками мезорівня, то тут було виявлено такі закономірності.

При цьому зазначимо, що, базуючись на літературних джерелах, які відображають тенденції розвитку українського суспільства в умовах соціальної напруженості, зокрема, наявності виражених процесів внутрішньої міграції [10; 15; 19] та особливостей організації навчально-виховного процесу в освітніх організаціях, з урахуванням появи нових категорій учнів та вчителів, які потребують психологічної допомоги [3; 4; 11; 12; 14; 16; 17; 18], до **специфічних організаційно-функціональних характеристик організації** нами було віднесено такі основні характеристики організації: *«наявність та кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі»; «наявність та кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»; «наявність та кількість педагогічних працівників-внутрішньопереміщених осіб, які працюють в навчальному закладі».*

Проаналізуємо зв'язок специфічних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з основними видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому (табл. 4.3.1).

У ході дослідження встановлено сильний негативний зв'язок ( $p < 0,001$ ) між такою організаційно-функціональною характеристикою, як **«наявність та кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі»** та

видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості».

Таблиця 4.3.1

**Зв'язок чинника «наявність та кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються в навчальному закладі» з видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому	Наявність та кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються в навчальному закладі		
	Відсутні	Від 1 до 10 осіб	Більше 10 осіб
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:			
«Фонова»	80,8	77,6	77,8
«Низька»	11,5	12,8	10,6
«Середня»	7,7	7,2	10,6
«Висока»	0,0	2,4	1,0
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:			
«Часткова»	5,0	51,2	43,8
«Загальна»	9,1	58,4	32,5
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:			
«Зовнішньоорганізаційна»	<b>34,6***</b>	<b>29,5***</b>	<b>45,5***</b>
«Внутрішньоорганізаційна»	<b>50,0***</b>	<b>60,2***</b>	<b>36,6***</b>
«Комбінована»	<b>15,4***</b>	<b>10,3***</b>	<b>17,9***</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості, на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:			
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками»:	<b>5,5***</b>	<b>61,4***</b>	<b>33,1***</b>
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами»:	<b>5,5***</b>	<b>60,1***</b>	<b>34,4***</b>
«Взаємодія керівників різного рівня між собою»:	<b>2,4*</b>	<b>64,7*</b>	<b>32,9*</b>
«Взаємодія керівників одного рівня між собою»:	0,0	65,4	34,6
«Взаємодія організації з клієнтами»	6,7	51,7	41,7
«Взаємодія організації з партнерами»:	5,4	54,3	40,3
«Взаємодія організації з конкурентами»:	5,5	53,6	40,9

\*\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Сутність цього зв'язку проявляється в тому, що по мірі збільшення кількості дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі, зменшується рівень вираженості «внутрішньоорганізаційної» напруженості.

Також виявлено негативний зв'язок різної сили ( $p < 0,001$ ,  $p < 0,05$ ) між «кількістю дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі» і такими видами соціальної напруженості, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками» та «взаємодія керівників різного рівня між собою» (при збільшенні кількості таких дітей зменшується кількість педагогічних працівників, які вказують на такий вид напруженості). Окрім того, дещо зменшується вираженість такого виду соціальної напруженості, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами» ( $p < 0,001$ ) в ситуації, коли в школі з'являється ця категорія дітей.

Встановлені закономірності, очевидно, можна пояснити тим, що поява таких дітей в колективі та збільшення їх кількості сприяють згуртованості педагогічного колективу та впровадженню більш демократичних стилів управління та концентрації зусиль педагогічних працівників та керівників на допомозі цим дітям.

Разом з тим, звертає увагу на себе той факт, що із 10 складових соціальної напруженості на рівні організації в цілому, які вивчались на даному етапі дослідження, статистично значущі зв'язки виявлено лише за 4 показниками. Це свідчить, на наш погляд, що *даний вид соціальної напруженості в організації не є дуже «чутливим» до впливу специфічних характеристик організації.*

Констатовано *позитивний зв'язок* різної сили між такою організаційно-функціональною характеристикою, як **«наявність та кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»** та 6 видами соціальної напруженості (табл. 4.3.2). Це такі види соціальної напруженості, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості в організації» ( $p < 0,001$ ), «масштабність соціальної напруженості в організації» ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості в організації» ( $p < 0,01$ ), «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками» ( $p < 0,05$ ), «взаємодія організації з партнерами» ( $p < 0,01$ ), «взаємодія організації з конкурентами» ( $p < 0,05$ ). Особливість виявленого зв'язку полягає в тому, що у ситуації переходу від відсутності такої категорії дітей в школі до їх появи зростає фонова, часткова, зовнішньоорганізаційна соціальна напруженість, напруженість, яка стосується взаємодії окремих працівників або підрозділів з керівниками. Також виявлено, що по мірі збільшення кількості дітей даної категорії число опитаних, які відповіли позитивно на наявність соціальної напруженості з партнерами та конкурентами значно зростає, порівняно з тими, хто відповів негативно на дане питання.

Таблиця 4.3.2

**Зв'язок чинника «наявність та кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються в навчальному закладі» з видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості в організації	Наявність та кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються в навчальному закладі		
	Відсутні	Від 1 до 10 осіб	Більше 10 осіб
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:			
«Фонова»	<b>63,8***</b>	<b>83,3***</b>	<b>75,9***</b>
«Низька»	<b>18,1***</b>	<b>11,1***</b>	<b>8,0***</b>
«Середня»	<b>11,7***</b>	<b>5,2***</b>	<b>14,9***</b>
«Висока»	<b>6,4***</b>	<b>0,4***</b>	<b>1,1***</b>
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:			
«Часткова»	<b>16,5***</b>	<b>62,2***</b>	<b>21,3***</b>
«Загальна»	<b>42,7***</b>	<b>44,0***</b>	<b>13,3***</b>
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:			
«Зовнішньоорганізаційна»	<b>29,8**</b>	<b>33,0**</b>	<b>51,2**</b>
«Внутрішньоорганізаційна»	<b>52,1**</b>	<b>55,3**</b>	<b>33,7**</b>
«Комбінована»	<b>18,1**</b>	<b>11,7**</b>	<b>15,1**</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:			
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками»:	<b>15,7**</b>	<b>62,4**</b>	<b>21,8**</b>
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами»:	19,6	58,2	22,2
«Взаємодія керівників різного рівня між собою»:	24,4	63,4	12,2
«Взаємодія керівників одного рівня між собою»:	20,0	56,0	24,0
«Взаємодія організації з клієнтами»:	22,6	50,9	26,4
«Взаємодія організації з партнерами»:	<b>41,7**</b>	<b>16,7**</b>	<b>41,7**</b>
«Взаємодія організації з конкурентами»:	<b>57,1*</b>	<b>14,3*</b>	<b>28,6*</b>

\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$

Очевидно, це можна пояснити тим, що поява та збільшення кількості дітей-внутрішньопереміщених осіб в навчальних закладах потребує деякої перебудови навчально-виховної діяльності в навчальному закладі та налагодження нової системи міжособистісної взаємодії, що і обумовлює виникнення певних видів соціальної напруженості в організації. При цьому зазначимо, що соціальна напруженість в організації в цілому є більш «чутливою» до впливу такого чинника, як «кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі», ніж до чинника «кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі», про що свідчить більша кількість видів соціальної напруженості, за якими виявлено статистично значущі зв'язки (6 проти 4 відповідно).

Окрім того, виявлено *позитивний зв'язок* різної сили між такою організаційно-функціональною характеристикою, як **«наявність та кількість педагогічних працівників-внутрішньопереміщених осіб, які працюють в навчальному закладі»** та 5 видами соціальної напруженості (табл. 4.3.3). Це такі види соціальної напруженості, які виділені за критеріями «масштабність соціальної напруженості в організації» ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості в організації» ( $p < 0,001$ ), «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками» ( $p < 0,001$ ), «взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами» ( $p < 0,05$ ), «взаємодія організації з конкурентами» ( $p < 0,05$ ). Особливість виявленого зв'язку полягає в тому, що по мірі збільшення у навчальному закладі такої категорії педагогічних працівників зростає вираженість таких видів соціальної напруженості: загальної соціальної напруженості (порівняно із частковою), «зовнішньоорганізаційної» (порівняно із «внутрішньоорганізаційною» та «комбінованою»).

Також виявлено, що по мірі збільшення кількості педагогічних працівників даної категорії число опитаних, які відповіли позитивно на наявність соціальної напруженості окремих працівників або підрозділів з колегами та з конкурентами значно зростає, порівняно з тими, хто відповів негативно на дане питання. Окрім того, виявлено, що в ситуації переходу від відсутності даної категорії педагогічних працівників в школі до їх наявності зростає соціальна напруженість, яка стосується взаємодії окремих працівників або підрозділів з керівниками.

Таблиця 4.3.3

**Зв'язок чинника «наявність та кількість педагогічних працівників-внутрішньопереміщених осіб, які працюють в навчальному закладі» з видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому (у % від загальної кількості опитаних)**

Види соціальної напруженості в організації	Наявність та кількість педагогічних працівників-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються в навчальному закладі		
	Відсутні	Від 1 до 10 осіб	Більше 10 осіб
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості»:			
«Фонова»	75,4	81,2	70,0
«Низька»	12,5	11,0	20,0
«Середня»	9,2	7,7	10,0
«Висока»	2,9	0,0	0,0
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості»:			
«Часткова»	<b>49,6***</b>	<b>48,4***</b>	<b>2,1***</b>
«Загальна»	<b>73,4***</b>	<b>22,5***</b>	<b>4,2***</b>
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості»:			
«Зовнішньоорганізаційна»	<b>34,6***</b>	<b>29,5***</b>	<b>45,5***</b>
«Внутрішньоорганізаційна»	<b>50,0***</b>	<b>60,2***</b>	<b>36,6***</b>
«Комбінована»	<b>15,4***</b>	<b>10,3***</b>	<b>17,9***</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості на рівні організації в цілому, виділені за критерієм «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:			
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками»:	<b>47,9***</b>	<b>51,6***</b>	<b>0,5***</b>
«Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами»:	<b>56,2*</b>	<b>39,0*</b>	<b>4,8*</b>
«Взаємодія керівників різного рівня між собою»:	50,0	48,8	1,3
«Взаємодія керівників одного рівня між собою»:	36,4	59,1	4,5
«Взаємодія організації з клієнтами»	58,8	39,2	2,0
«Взаємодія організації з партнерами»:	55,7	42,2	2,1
«Взаємодія організації з конкурентами»:	<b>85,7**</b>	<b>0,0**</b>	<b>14,3**</b>

\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$

В цілому, результати дослідження засвідчили, що специфічні характеристики організації частково впливають на рівень вираженості основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

#### Висновки до розділу 4

1. Результати емпіричного дослідження показали, що вираженість соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому спостерігається на *середньому рівні*. Тобто в освітніх організаціях зафіксована вираженість таких основних видів соціальної напруженості: фонові і часткової (зазначається переважно більшістю опитаних), внутрішньоорганізаційної і такої, що стосується взаємодії окремих працівників і підрозділів з керівниками (називається в середньому половиною опитаних); зовнішньоорганізаційної і такої, що стосується взаємодії окремих працівників і підрозділів з колегами (називається в середньому третиною опитаних). При цьому решта видів соціальної напруженості виражена значно менше.

2. Встановлено, що існують статистично значущі зв'язки між вираженістю соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому та *загальними організаційно-функціональними характеристиками організації*. Найбільш інтенсивно ці зв'язки простежуються щодо такого чинника, як «місце розташування організації». Далі слідує такий чинник, як «термін функціонування організації». І на останньому місці знаходиться такий чинник, як «кількість осіб в організації».

3. Результати дослідження засвідчили, що *специфічні організаційно-функціональні характеристики організації* частково впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому.

4. Врахування виявлених закономірностей керівниками та психологами освітніх організацій може сприяти профілактиці та подоланню соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому.

#### Література до розділу 4

1. Андрющенко А. І. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу / А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наукових праць. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 201–206.
2. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудова відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко // *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. – 2009. – №844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 176–183.

3. Губина Н. В. Социальная напряженность в трудовом коллективе / Н. В. Губина // Социологические исследования. – 1998. – № 11. – С. 17–25.
4. Заїка І. В. Вплив соціальної напруженості на вияви особистісної напруженості педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 2-3 (9-10). – С. 29-39.
5. 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.
6. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал / [За наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44-56.
7. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
8. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка, К. В. Терешенко, О. В. Креденцер, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, В. І. Лагодзінська // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал [За наук. редак. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки] – Київ : Логос, 2016. – № 4 (7). – С.14-22.
9. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, методики дослідження / Л. М. Карамушка // Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України) : збірник наукових праць. – К. : Видавничий дім «Сам», 2017. – С. 119-126.
10. Малига М. І. До проблеми сутності поняття «внутрішньо переміщені особи»: державна політика та регіональна практика // Політологія. – 2015. – №8 (15). –С.6-11.
11. Лазос Г. П. Психологічна допомога внутрішньопереміщеним особам (на прикладі роботи з переселенцями з Криму) / Г. П. Лазос // Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Л. Г. Царенко; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ "Видавництво "Логос", 2015. – 206 с. – С. 26–46.
12. Особливості стосунків «психотерапевт – клієнт» у сучасному соціокультурному середовищі: монографія [Електронний ресурс] / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос [та ін.] ; за ред. З. Г. Кісарчук. – К.: Видавничий Дім “Слово”, 2017. — 225 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/708934/>
13. Плахова О. М. Суб’єктивні чинники соціальної напруженості на підприємстві / О. М. Плахова // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2009. – № 844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: Методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 172–175.
14. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Л. Г. Царенко; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ “Видавництво “Логос”, 2015. – 207 с.



15. Слюсаревський М. М. Психологія міграції : навчальний посібник / М. М. Слюсаревський, О. Є. Блінова ; Національна академія педагогічних наук України ; Інститут соціальної та політичної психології. – Кіровоград: ТОВ «Імекс ЛТД», 2013. – 244 с.
16. Соціально-педагогічна та психологічна допомога сім'ям з дітьми в період військового конфлікту : навчально-методичний посібник / Н. П. Бочкор.– К. : Агентство “Україна”. – 2015 – 175 с.
17. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та постконфліктний період : метод. рек. / Н. П. Бочкор, Є. В. Дубровська, О. В. Залеська та ін. – Київ : МЖПЦ «Ла Страда-Україна», 2014. – 84 с.
18. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми трудових мігрантів: Навч-метод. посіб. / За ред. К. Б. Левченко, І. М. Трубавіної, І. І. Цушка. – К. : ФОП «Чальцев», 2008. – 384 с.
19. Пелісьє Ю. Сутність і специфіка соціальної роботи з внутрішньо переміщеними особами / Ю. Пельсьє // Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. – 2016. – №1 (52). – С.202-205.
20. Тополов С. В. Професійна агресивність особистості : монографія / С. В. Тополов. – К. : Слово, 2011. – 400 с.

## Розділ 5. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА РІВНІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

*5.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації (Карамушка Л. М.)*

*5.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації (Терещенко К. В.)*

*5.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації (Терещенко К. В.)*

### 5.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні аналізу взаємодії персоналу та організації

Проаналізуємо результати, які відображають рівень вираженості основних видів та загального індексу соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації. Нагадаємо, що для вивчення даного аспекту проблеми, використовувалась методика «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кан, Д. М. Вольф, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко) [7; 18]. Класифікацію основних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації нами було представлено у першому розділі монографії та у попередніх публікаціях [6; 7].

Як видно із табл. 5.1.1, *перше місце* за рівнем вираженості займає соціальна напруженість в організації, яка належить до групи «*напруженість освітнього персоналу, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях*».

Мова йде, насамперед, про напруженість, яка обумовлена соціально-економічними умовами праці, пов'язаними з економічною кризою (недостатній рівень заробітної плати, скорочення, соціальна незахищеність, що негативно позначається на ефективності роботи і освітніх реформах і обумовлює виникнення протестного настрою освітнього персоналу проти економічної політики уряду). На високий рівень вираженості даного виду соціальної напруженості в організації вказало більше половини опитаних (53,3%), і на середній – 38,3%. І лише невелика частина опитаних, всього 8,4%, відмітили низький рівень вираженості даного виду соціальної напруженості в організаціях.

Таблиця 5.1.1

**Рівень вираженості видів та загального індексу соціальної напруженості  
в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації  
(у % від загальної кількості опитаних)**

<b>Критерії для аналізу соціальної напруженості в організації</b>	<b>Види соціальної напруженості в організації</b>	<b>Низький рівень</b>	<b>Середній рівень</b>	<b>Високий рівень</b>
Напруженість, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях	напруженість, обумовлена соціально-економічними умовами праці, пов'язаними з суспільством в цілому (економічною кризою)	8,4	38,3	53,3
	напруженість, обумовлена воєнним конфліктом на сході України	17,3	67,1	15,6
Напруженість, обумовлена загальними умовами праці в організації	напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та психологічного здоров'я	13,7	52,4	33,9
	напруженість щодо можливості гармонійного поєднання роботи та інших сфер життя	18,9	44,7	36,4
Напруженість, обумовлена організацією роботи та введенням змін	напруженість щодо організації роботи персоналу	34,2	43,3	22,5
	напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ	25,9	55,6	18,5
Напруженість, обумовлена взаємодією в організації	напруженість у взаємодії з керівниками у процесі роботи (взаємодія по «вертикалі»)	32,4	51,6	16,0
	напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	29,9	54,5	15,6

## Продовження Таблиці 5.1.1

Напруженість, обумовлена необхідністю здійснення професійної кваліфікації, атестації, кар'єри	38,8	50,4	10,7
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	<b>31,5</b>	<b>35,0</b>	<b>33,5</b>

Дещо менш вираженою є соціальна напруженість в організації, обумовлена воєнним конфліктом на сході України (зниження позитивного настрою, задоволеності життям та бачення його перспектив, погіршення стосунків між працівниками, що мають різні погляди і переконання, незадоволеність політикою уряду щодо підтримки учасників АТО тощо). Переважна більшість опитаних (67,1%) вказали на середній рівень вираженості даного виду соціальної напруженості), а на високий – 15,6%.

Отже, можна говорити про те, що соціальна напруженість в організації, яка обумовлена соціально-економічною кризою, є *найбільш вираженою* і потребує вирішення на рівні, насамперед, впровадження цілеспрямованої політики уряду. Але розв'язання цієї проблеми також, на наш погляд, потребує включення активності та ініціативи на рівні місцевих територіальних громад та керівництва освітніх округів і освітніх організацій щодо пошуку додаткових джерел фінансування із місцевого бюджету. Окрім того, певний внесок можуть зробити і психологічні служби освітніх організацій у контексті формування толерантності освітнього персоналу до різних суб'єктів навчально-виховної діяльності [13], прояву внутрішньоорганізаційної підприємливості [10] та ін.

*Друге місце* за рівнем вираженості займає соціальна напруженість в організації, яка належить до групи «*напруженість, обумовлена загальними умовами праці в організації*» (див. табл. 5.1.1). Зазначимо, що тут іде мова, насамперед, про психологічні умови праці. Сюди входить соціальна напруженість в організації щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та психологічного здоров'я (невідповідність організаційних умов роботи інноваційним вимогам, які висуваються до роботи, необхідність виконувати роботу, що суперечать переконанням персоналу, недостатньо умов для відпочинку, профілактики та подолання професійного стресу та синдрому професійного вигорання тощо) та напруженість щодо можливості гармонійного поєднання роботи та інших сфер життя (необхідність поєднання основної роботи з роботою за сумісництвом, відчуття у персоналу того, що його робота заважає сімейному життю; відсутність достатньої можливості розвиватися в інших сферах життя, таких, як турбота про здоров'я, хобі, подорожі тощо та ін.). На високий рівень вираженості даних видів напруженості вказало 33,9% та 36,4% опитаних відповідно, тобто в

середньому третина опитаних, а на – середній 52,4% та 44,7% опитаних відповідно, тобто в середньому майже половина.

Як бачимо, організаційно-психологічні умови роботи в організації є дуже значущими в організації в контексті профілактики та зниження соціальної напруженості. І за їхнє забезпечення значною мірою несе відповідальність уже керівництво освітньої організації, наряду, звичайно, із безпосередньою відповідальністю самого освітнього персоналу. Слід враховувати при цьому, що проблема забезпечення психологічного здоров'я є однією із актуальних проблем організації ефективної життєдіяльності особистості [16], однак вона є значно менш дослідженою на рівні діяльності організацій. Разом із тим, впровадження уже розроблених для освітнього персоналу тренінгових програм може сприяти зниженню соціальної напруженості в організації [8; 13]. Хоча даний аспект проблеми потребує спеціального аналізу.

*Третє місце* за рівнем вираженості займає соціальна напруженість в організації, яка входить до групи «*напруженість, обумовлена організацією роботи та введенням змін*» (див. табл. 5.1.1). Наголосимо, що, на відміну від видів соціальної напруженості, які відносять до попередньої групи і які стосуються переважно психологічних умов праці, тут йдеться здебільшого про організаційні умови праці. Сюди відносять такі види напруженості, як напруженість освітнього персоналу щодо організації роботи (недостатнє розуміння обсягу роботи та власних робочих обов'язків, недостатньо повноважень для виконання своїх робочих обов'язків, занадто велике робоче навантаження та ін.) та напруженість освітнього персоналу щодо введення змін в організації (постійне введення необґрунтованих та непідготовлених реформ, відсутність умов для реалізації інноваційних змін, недостатня залученість освітнього персоналу до розробки політики освітньої організації, недостатньо умов для професійної мобільності працівників та ін.). На високий рівень вираженості даних видів соціальної напруженості в організації вказало 22,5% та 18,5% опитаних відповідно, тобто в середньому одна третина, а на середній – 43,3% та 55,6% відповідно, тобто в середньому майже половина.

Підкреслимо, що, як і стосовно попередньої групи соціальної напруженості, важливу роль у запобіганні та зниженні даних видів соціальної напруженості може відігравати керівництво освітньої організації, разом із психологічною службою. Суттєвими тут будуть уже наявні в літературі розробки [8].

*Четверте місце* посідає соціальна напруженість, яка належить до групи «*напруженість, обумовлена взаємодією в організації*» (див. табл. 5.1.1). Сюди відносять напруженість освітнього персоналу у взаємодії з керівниками (відсутність знань про те, що керівник думає про персонал, як він оцінює його діяльність; нездатність вплинути на рішення та дії

безпосереднього керівника щодо персоналу; відчуття протесту проти авторитаризму керівників організації та ін.) та напруженість освітнього персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми (відчуття, що педагогічних працівників можуть не любити й не сприймати люди, з якими вони працюють; відсутність у педагогічних працівників знання про те, що очікують від вас люди, з якими вони працюють; наявність в організації явище мобінгу (психологічного терору, агресивної поведінки окремих педагогічних працівників до інших працівників) та ін.).

На високий рівень вираженості даних видів соціальної напруженості вказало 16,0% та 15,6% опитаних, тобто значно менше опитаних, порівняно з іншими попередніми групами. Трохи більше ніж половина опитаних вказали на середній рівень вираженості даних видів соціальної напруженості – 51,6% та 54,5% опитаних відповідно.

Приблизно така ж сама ситуація спостерігається і щодо соціальної напруженості в організації, яка належить до групи *«напруженість, обумовлена необхідністю здійснення професійної кваліфікації, атестації, кар'єри»*, яка зайняла п'яте місце (див. табл. 5.1.1). Лише 10,7% опитаних вказали на високий рівень вираженості даного виду соціальної напруженості в організації. І знову ж таки, трохи більше ніж половина опитаних (50,4%) вказали на середній рівень вираженості даного виду соціальної напруженості – 51,6% та 54,5% опитаних відповідно.

Слід зазначити, що профілактика та зниження видів соціальної напруженості в організації, які зайняли четверте і п'яте місце, можлива в результаті впровадження спеціальних підходів, близьких до цієї теми, уже наявних в літературі [8], які стосуються оптимізації різних форм взаємодії в організації, професійного становлення та кар'єри, але вони потребують свого подальшого осмислення та вивчення, із спеціальним «сфокусуванням» безпосередньо на проблемі соціальної напруженості.

Що стосується *індексу соціальної напруженості в освітніх організаціях*, тобто узагальнюючого показника соціальної напруженості, то, як свідчать результати дослідження (див. табл. 5.1.1), на високий рівень соціальної напруженості вказало 33,5%, тобто одна третина опитаних. Скоріше за все, можна говорити про те, що в таких організаціях всі або більшість видів соціальної напруженості спостерігаються завжди. Приблизно стільки ж опитаних (35,0%) зазначили, що в їхніх організаціях спостерігається середній рівень соціальної напруженості. Напевне, це говорить про те, що всі або більшість видів соціальної напруженості спостерігаються часто. І 31,5% вказали на низький рівень соціальної напруженості в їхніх організаціях, що свідчить, скоріше за все, що всі або більшість видів соціальної напруженості спостерігаються рідко або іноді.

Отже, в *цілому* можна говорити про те, що на високий рівень індексу соціальної напруженості в освітніх організаціях вказала третина опитаних.

Серед найбільш виражених видів соціальної напруженості є напруженість, яка обумовлена соціально-економічною кризою, та напруженість, обумовлена відсутністю достатніх організаційно-психологічних умов праці та умов для забезпечення психологічного здоров'я та гармонійного поєднання роботи та інших сфер життя.

## **5.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації**

Наступним кроком дослідження було визначення зв'язку загальних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації (табл. 5.2.1). Для дослідження загальних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій (місце розташування освітньої організації, час існування освітньої організації та кількість працівників в організації), використовували спеціально розроблену «анкету-паспортичку» [7]. Як вказано у попередніх наших працях, саме ці характеристики слід віднести до «зовнішніх» організаційно-функціональних чинників мезорівня, що здійснюють вплив на показники організаційної культури освітніх організацій [5], і, тим самим можуть впливати на рівень соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації.

У ході дослідження встановлено сильний негативний зв'язок (див. табл. 5.2.1) між такою організаційно-функціональною характеристикою, як *місце розташування освітньої організації*, та усіма дев'ятьма видами соціальної напруженості ( $p < 0,001$ ). Окрім того, виявлено сильний негативний зв'язок між місцем розташування освітньої організації та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ). Згідно з результатами дослідження, у столиці та обласних центрах рівень вираженості основних видів та індексу соціальної напруженості нижчий, ніж у селах, селищах міського типу або райцентрах. Найсильніше цей тип зв'язку виражений стосовно таких видів напруженості, як «напруженість щодо організації роботи», «напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ», «напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу», «напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя». Така ситуація, ймовірно, пов'язана з кращими адміністративно-господарськими умовами в закладах освіти великих міст порівняно із селами та невеликими містечками.

Таблиця 5.2.1

**Зв'язок загальних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації ( $r_s$ )**

Види соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації	Загальні організаційно-функціональні характеристики освітніх організацій		
	<i>Кількість працівників в організації</i>	<i>Час існування організації</i>	<i>Місце розташування організації</i>
Напруженість щодо організації роботи	<b>0,194**</b>	<b>-0,283***</b>	<b>-0,549***</b>
Напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі	0,031	<b>-0,296***</b>	<b>-0,464***</b>
Напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ	0,066	<b>-0,220**</b>	<b>-0,551***</b>
Напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)	0,126	<b>-0,267***</b>	<b>-0,473***</b>
Напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	<b>0,189**</b>	<b>-0,261***</b>	<b>-0,393***</b>
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу	0,107	-0,102	<b>-0,557***</b>
Напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому	<b>0,200**</b>	<b>0,153*</b>	<b>-0,250***</b>
Напруженість щодо воєнного конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання	0,070	<b>-0,153*</b>	<b>-0,348***</b>
Напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя	<b>0,206**</b>	<b>-0,230***</b>	<b>-0,550***</b>
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	<b>0,190**</b>	<b>-0,232***</b>	<b>-0,608***</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$



Звертає на себе увагу наявність негативного зв'язку різної сили між часом існування освітньої організації і більшістю видами та індексом соціальної напруженості ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,001$ ). Отже, що більший час існує організація, тим менше рівень напруженості у взаємодії організації та персоналу (див. табл. 5.2.1). Цей факт можна пояснити тим, що з часом налагоджуються стосунки між окремими структурними підрозділами, покращуються умови праці всередині організації, персонал навчається більш вдало поєднувати роботу та інші сфери життя.

Разом із тим, спостерігається позитивний зв'язок між часом існування освітньої організації і вираженістю такого виду соціальної напруженості, як «напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому» ( $p < 0,05$ ). Наявність такого зв'язку, ймовірно, пояснюється тим, що з часом зовнішня напруженість стає більш вагомю, ніж внутрішня, отже, зовнішні соціально-економічні умови домінують над внутрішніми.

Констатовано наявність помірного позитивного зв'язку між такою організаційно-функціональною характеристикою, як *кількість працівників в організації* та чотирма видами та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ). Суть цього зв'язку полягає у тому, що чим більше людей працює в організації, тим менше напруженість у взаємодії персоналу та організації (див. табл. 5.2.1). Такий факт можна пояснити тим, що у великих організаціях важче запобігати виникненню напруженості та її врегульовувати. Разом із тим, встановлені зв'язки стосуються менше видів напруженості, ніж у випадку інших організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій (час існування та місце розташування організації).

### **5.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації**

Наступне завдання дослідження полягало у визначенні зв'язку специфічних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації (табл. 5.3.1). До специфічних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій віднесено: кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі; кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі; кількість педагогів-внутрішньопереміщених осіб, які працюють у закладі.

Слід зазначити, що в літературних джерелах розглянуто регіональні, правові, економічні, соціально-психологічні аспекти адаптації внутрішньопереміщених осіб [1; 2; 4; 9; 12; 14; 15; 17], підкреслено необхідність надання спеціальної психологічної допомоги внутрішньопереміщеним особам [11]. Разом з тим, у науковій літературі проблема внутрішньопереміщених осіб в контексті виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях майже не висвітлена.

У ході дослідження встановлено помірний негативний зв'язок між такою організаційно-функціональною характеристикою, як *«кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі»* та чотирма видами соціальної напруженості у взаємодії освітнього персоналу та організації ( $p < 0,01$ ): «напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі», «напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ», «напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)», «напруженість щодо воєнного конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання». Окрім того, виявлено негативний зв'язок між вищезгаданою організаційно-функціональною характеристикою та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,05$ ). Таким чином, що більша кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі, тим нижчий рівень соціальної напруженості за окремими показниками. Такі дані можна пояснити тим, що діти із родин учасників АТО виступають носіями цінностей, які поділяються більшістю членів освітньої організації, що сприяє згуртуванню організації, покращенню соціально-психологічного клімату та зниженню соціальної напруженості.

Констатовано позитивний зв'язок різної сили ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ). між такою організаційно-функціональною характеристикою, як *«кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»* та шістьма видами соціальної напруженості ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ). Також виявлено помірний позитивний зв'язок між цією характеристикою та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ). Отже, процес адаптації дітей-внутрішньопереміщених осіб у закладі освіти потребує певного часу для узгодження їхніх цінностей з тими, які прийняті в даній організації та зниження соціальної напруженості в організації. Дійсно, у наукових джерелах йдеться про необхідність забезпечення спеціальних психологічних умов адаптації дітей-внутрішньопереміщених осіб та студентів-внутрішньопереміщених до навчання в закладах освіти [3; 15].

Виявлено позитивний зв'язок різної сили між такою організаційно-функціональною характеристикою, як *«кількість педагогів-внутрішньопереміщених, які працюють у закладі»* та усіма основними видами соціальної напруженості ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ).

Таблиця 5.3.1

**Зв'язок специфічних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації ( $r_s$ )**

<b>Види соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації</b>	<b>Специфічні організаційно-функціональні характеристики освітніх організацій</b>		
	<i>Кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі</i>	<i>Кількість дітей-внутрішньо-переміщених, які навчаються у закладі</i>	<i>Кількість педагогів-внутрішньо-переміщених, які працюють у закладі</i>
Напруженість щодо організації роботи	-0,116	<b>0,184**</b>	<b>0,479***</b>
Напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі	<b>-0,210**</b>	0,024	<b>0,304***</b>
Напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ	<b>-0,192**</b>	<b>0,161*</b>	<b>0,433***</b>
Напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)	<b>-0,178**</b>	0,087	<b>0,387***</b>
Напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	-0,029	<b>0,153*</b>	<b>0,398***</b>
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу	-0,094	<b>0,153*</b>	<b>0,400***</b>
Напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому	-0,002	<b>0,211**</b>	<b>0,206**</b>
Напруженість щодо воєнного конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання	<b>-0,183**</b>	-0,028	<b>0,197**</b>
Напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя	-0,109	<b>0,249***</b>	<b>0,369***</b>
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	<b>-0,148*</b>	<b>0,196**</b>	<b>0,500***</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Окрім того, встановлено сильний позитивний зв'язок між цією характеристикою та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ). Наявність прямого зв'язку між кількістю педагогів-вимушених мігрантів та рівнем соціальної напруженості можна пояснити тим, що в організацію привносяться цінності та установки, які не завжди співпадають з прийнятими у даній організаційній культурі, тому потрібний час для досягнення певного балансу цінностей та їх інтеграції у нову організаційну культуру.

### Висновки до розділу 5

1. На підставі проведеного дослідження основних видів та загального індексу соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації виявлено такі результати: а) *перше місце* за рівнем вираженості посідає соціальна напруженість в організації, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях; б) *друге місце* за рівнем вираженості займає соціальна напруженість в організації, обумовлена загальними умовами праці в організації; в) на *третьому місці* за рівнем вираженості знаходиться соціальна напруженість в організації, обумовлена організацією роботи та введенням змін; г) *четверте місце* посідає соціальна напруженість, обумовлена взаємодією в організації; д) *п'яте місце* займає соціальна напруженість в організації, обумовлена необхідністю здійснення професійної кваліфікації, атестації, кар'єри; е) *у цілому*, що стосується індексу соціальної напруженості в організації, то на високий його рівень в освітніх організаціях вказала третина респондентів.

2. У результаті дослідження зв'язку *загальних організаційно-функціональних характеристик* освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації встановлено: а) у столиці та обласних центрах рівень вираженості основних видів та індексу соціальної напруженості нижчий, ніж у селах, селищах міського типу або невеликих містечках; б) в освітніх організаціях, які існують довше, нижчий рівень напруженості у взаємодії організації та персоналу, ніж у новостворених організаціях; в) в організаціях з великою кількістю працюючих рівень напруженості за деякими видами вищий, ніж в організаціях з малою кількістю.

3. У результаті проведеного дослідження зв'язку *специфічних організаційно-функціональних характеристик* освітніх організацій з соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації виявлено закономірності, які полягають у тому, що: а) встановлено негативний зв'язок між характеристикою «кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі» і чотирма видами та індексом соціальної напруженості у взаємодії освітнього персоналу та організації; б) констатовано позитивний зв'язок між характеристикою

«кількість дітей-внутрішньопереміщених, які навчаються у закладі» і шістьма видами та індексом соціальної напруженості в організації; в) виявлено позитивний зв'язок між характеристикою «кількість педагогів-внутрішньопереміщених, які працюють у закладі» й основними видами та індексом соціальної напруженості в організації.

4. Отримані дані можуть бути використані керівниками, працівниками та практичними психологами освітніх організацій з метою профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації.

### Література до розділу 5

1. Блинова О. Є. Соціально-психологічні особливості ставлення приймаючої спільноти до вимушених переселенців / О. Є. Блинова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Т. 3. – Вип. 2. – С. 136-141.
2. Гуляєва А. С. Психологічні особливості вимушеного переселення / А. С. Гуляєва // Проблеми сучасної психології : Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – 2017. – Вип. 37. – С. 66-75.
3. Дуб В. Г. Адаптація студентів-переселенців до вищого навчального закладу / В. Г. Дуб // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія : Психологічні науки. – 2016. – Т. 2. – Вип. 2. – С. 36-40.
4. Зозуль Т. В. Особливості емоційно-особистісної сфери дітей із сімей вимушених переселенців / Т. В. Зозуль // Психологія і особистість. – 2018. – №1(13). – С. 85-95.
5. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації / 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.]. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 3–12.
6. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія / [за наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44–56.
7. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С. 10–17.
8. Карамушка Л. М. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості на рівні організації в освітніх організаціях»: цілі, основні тематичні сесії та інтерактивні техніки / 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, 2018. – Т. 1. – Вип. 49. – С. 12-20.
9. Капітан В. О. Особливості внутрішньої і зовнішньої міграції в Україні та у Львівській області / В. О. Капітан // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2013. – Вип. 3 (101). – С. 348-354.

10. Креденцер О. В. Підприємницька активність персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: вплив на рівень задоволеності працею / О. В. Креденцер // Проблеми сучасної психології : зб. наукових праць Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» та Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – № 2(12) – С. 91–97.
11. Лазос Г. П. Психологічна допомога внутрішньо переміщеним особам (на прикладі роботи з переселенцями з Криму) / Г. П. Лазос // Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Л. Г. Царенко; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ "Видавництво "Логос", 2015. – 206 с. – С. 26–46.
12. Педько К. В. Соціально-психологічні особливості вимушених переселенців / К. В. Педько // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. – 2015. – Вип. 128. – С. 201-204.
13. 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.
14. Тітар І. О. Поняття та критерії адаптації й інтеграції внутрішньо переміщених осіб і умови скасування статусу переселенця / І. О. Тітар // Український соціум. – 2016. – № 4 (59). – С. 57-68.
15. Хачатурян Ю. Р. Теоретичний аналіз проблеми соціальної адаптації дітей вимушених мігрантів / Ю. Р. Хачатурян // Український психологічний журнал. – 2017. – № 1 (3). – С. 177-191.
16. Ярема Н. Ю. Психологічне здоров'я особистості / Н. Ю. Ярема // Юридична психологія, 2015. – № 2. – С. 106-113.
17. Яценко Л. Д. Регіональний аспект соціальної напруженості в Україні: стан, чинники формування / Л. Д. Яценко, О. О. Коломієць // Стратегічні пріоритети. – № 4 (37). – 2015. – С. 50-57.
18. Kahn, R. L. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity / R. L. Kahn, D. M. Wolfe. – New York : John Wiley, 1964. – pp. 424-425.

## Розділ 6. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ІНДИВІДУАЛЬНО-ОСОБИСТІСНОМУ РІВНІ

*6.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні (Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.)*

*6.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні (Креденцер О. В., Івкін В. М.)*

*6.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні (Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)*

### 6.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні

Результати дослідження показали, що значна частина опитаних (від 47,3% до 58,3%) мають високий рівень вираженості негативних психічних станів (табл. 6.1.1).

*Таблиця 6.1.1*

#### Рівень вираженості негативних психічних станів у персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Психічні стани	Рівень вираженості		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Тривожність	9,6	32,1	58,3
Фрустрованість	10,6	38,2	51,2
Агресивність	16,5	36,2	47,3
Ригідність	10,8	31,8	57,4

На першому місці за даним показником знаходиться такий психічний стан, як *тривожність*, яка проявляється в об'єктивній або суб'єктивній неможливості особистості подолати життєві труднощі. Згідно з наявними в літературі підходами [3; 16] розрізняють два види тривожності.

Перший вид тривожності складає ситуативна (актуальна), реактивна тривожність, яка виникає як реакція людини на різні, частіше за все соціально-психологічні стресори (очікування негативної оцінки або

агресивної реакції, сприйняття несприятливого до себе ставлення, загрози своїй самоповазі, престижу). До другого виду тривожності належить особистісна (активна) тривожність, Особистісна тривожність являє собою характеристику, властивість, диспозицію, яка дає уявлення про індивідуальні відмінності в підпорядкованості дії різних стресорів і відображає відносну стійку схильність людини сприймати загрозу своєму «Я» в різних ситуаціях і реагування на такі ситуації підвищенням ситуативної тривожності.

Як свідчать отримані дані, високий рівень тривожності виявлено більше ніж у половини опитаних (58,3%), середній – у 32,1%, і низький – лише у 9,6% учасників дослідження. Отримані дані є близькими до даних, які отримані І. В. Заікою, згідно з якими 54,9% працівників загальноосвітніх навчальних закладів мають високий рівень вираженості ситуативної тривожності і 63,5% – особистісної тривожності [4].

Друге місце, з невеликим відривом від першого, займає такий психічний стан, як *ригідність*, яка полягає у відносній нездатності особистості до переосмислення поведінки та її перебудови, нездатності вийти зі стану залежності і набутої безпорадності [4]. Ригідність може проявлятися на рівні когнітивної, мотиваційної та ефективної складової. Високий рівень ригідності виявлено майже в половині опитаних (57,4%). У трохи менше ніж в половині опитаних (31,8%) зафіксовано середній рівень вираженості ригідності. І зовсім у незначній частині опитаних (всього 10,8%) діагностовано низький рівень ригідності.

Третє місце за рівнем вираженості зайняв такий психічний стан, як *фрустрованість*, яка являє собою стан переживання людиною об'єктивно існуючої невдачі або ж такої, що уявляється [3; 16]. Одним із наслідків соціальної напруженості є *соціальна фрустрованість*, під якою у найбільш загальному вигляді, дотримуючись підходу Д. Майерса, слід розуміти блокування цілеспрямованої поведінки [11]. Сутність фрустрованості, її види, співвідношення з іншими психологічними феноменами розкриті в низці досліджень, виконаних зарубіжними та вітчизняними авторами [4; 21].

Згідно з отриманими даними, високий рівень фрустрованості виявлено у 51,2%, середній – у 38,2%, і низький – лише у 10,6%. Отримані дані щодо вияву фрустрованості у персоналу освітніх організацій також співвідносяться із результатами, які отримані у наших, спільних із І. В. Заікою, дослідженнях [7] стосовно соціальної фрустрованості персоналу загальноосвітніх навчальних закладів, згідно з якими значна частина опитаних, в середньому більше половини, мають вираженість соціальної фрустрованості, насамперед в соціально-економічній сфері [7].

І на останньому місці за рівнем вираженості знаходиться *агресивність*. Як зазначається в літературі, агресія є однією із можливих реакцій у ситуації фрустрації, яка обумовлюється всією обстановкою фрустрації, гнівом,



ненавистю та ін. [3; 16]. Різні форми агресії особистості, зокрема, у сфері професійної діяльності, представлено в низці публікацій українських та зарубіжних авторів [1; 2; 19; 20]. Високий рівень агресії зафіксовано також у значній кількості персоналу освітніх організацій (47,3%) середній – у 36,2%, і низький – лише у 16,5% опитаних.

Отже, результати дослідження свідчать про наявність негативних станів високого рівня вираженості для значної кількості персоналу освітніх організацій. Такий факт частково можна пояснити тим, що переважна кількість опитаних були жінки, які характеризуються підвищеними показниками вираженості емоційної сфери, ніж чоловіки. Але основною причиною, на наш погляд, є соціальна напруженість у суспільстві і, відповідно, в освітніх організаціях.

У цілому, виявлена закономірність викликає значне занепокоєння, оскільки, як вказує Є. В. Тополов [20], наявність таких психічних станів може негативно впливати на діяльність представників усіх професій. Але якщо взяти до уваги той факт, що персонал освітніх організацій системи середньої освіти постійно взаємодіє з дітьми, що знаходяться в процесі свого розвитку, відповідає за навчання, виховання і психологічний комфорт особистості учнів, які потребують особливої підтримки з боку педагогічних працівників, то тут занепокоєння збільшується в кілька разів. Адже створити позитивний настрій у колективі учнів та актуалізувати позитивну спрямованість на роботу, напевне, дуже важко вчителю, який сам переживає негативні психічні стани.

Це свідчить, на наш погляд, про необхідність спеціальної роботи, насамперед, з боку психологічних служб освітніх організацій щодо подолання таких станів. Так, наприклад, подолання стану фрустрації можливе в результаті підвищення стійкості (*фрустраційної толерантності*) особистості до несприятливих обставин життя на основі адекватного їх усвідомлення [3]. Це усвідомлення далі передбачає перебудову мотивів, емоцій та прийняття людиною змісту її соціальної адаптації, можливих способів вирішення конфліктів і проблем. У свою чергу, ригідність може бути нейтралізована в результаті зміни характеру активності особистості, коли ситуація, яка здається безвихідною та незмінною, сприймається як така, яку можна цілком вирішити при відповідній зміні уявлень, мотивів, емоцій [3].

Сьогодні психологами підготовлено ряд суттєвих розробок для розуміння сутності негативних станів [5; 6; 9; 12; 15; 23] та технологій для зняття негативних психічних станів для учнів та педагогічних працівників [8; 10; 13; 14; 17; 18; 22; 24; 25], використання яких може сприяти вирішенню даної проблеми в освітніх організаціях.

## 6.2. Загальні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні

Як свідчать дані, які наведено в табл. 6.2.1, у процесі дослідження виявлено *помірні та сильні статично значущі зв'язки* ( $p < 0,01$ ,  $p < 0,001$ ) між всіма негативними психічними станами персоналу освітніх організацій (тривожність, фрустрованість, агресивність і ригідність) і такими характеристиками освітніх організацій, як «термін існування організації» та «місце розташування організації».

Таблиця 6.2.1

### Зв'язок загальних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на індивідуально-особистісному рівні ( $r_s$ )

Психічні стани	Загальні організаційно-функціональні характеристики освітніх організацій		
	Кількість працівників в організації	Термін існування організації	Місце розташування організації
Тривожність	0,097	<b>-0,283***</b>	<b>-0,294***</b>
Фрустрованість	0,047	<b>-0,231**</b>	<b>-0,275***</b>
Агресивність	-0,009	<b>-0,414***</b>	<b>-0,233**</b>
Ригідність	0,004	<b>-0,267**</b>	<b>-0,344***</b>

\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Що стосується зв'язку між негативними психічними станами персоналу освітніх організацій і «*терміном існування організації*», то тут виявлено *помірний та сильний негативний статистичний зв'язок* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між негативними психічними станами і терміном функціонування організації (табл. 6.2.1). Зміст цього зв'язку полягає в тому, що по мірі підвищення терміну функціонування освітніх організацій вираженість всіх негативних психічних станів, і особливо, агресивності, знижується.

Скоріше всього, це можна пояснити тим, що із збільшенням терміну функціонування освітньої організації підвищується матеріально-фінансовий статус організації, її авторитет на ринку освітніх послуг, встановлюються певні традиції, зростає активність і діяльність освітньої організації, формується сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що позитивно позначається і на психологічному самопочутті персоналу, зокрема, на зниженні вираженості у персоналу негативних психічних станів.

Тому, напевне, слід говорити про те, що особливої уваги стосовно підтримання позитивних психічних станів потребує персонал освітніх організацій, який працює в таких організаціях, які лише створені або перебувають на стадії свого становлення.

Стосовно зв'язку між негативними психічними станами особистості і **«місцем розташування організації»**, то тут також виявлено *помірний та сильний негативний статистичний зв'язок* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) всіх психічних станів із зазначеною характеристикою організації (табл. 6.2.1).

Суть виявленого зв'язку проявляється в тому, що по мірі підвищення адміністративного статусу населених пунктів, де знаходяться освітні організації (від села/селища міського типу або районного центру до обласного центру або столиці), вираженість негативних психічних станів у персоналу освітніх організацій знижується, і особливо це простежується стосовно такого негативного психічного стану, як ригідність. Це, напевно, можна пояснити більш сприятливими соціально-економічними, соціально-культурними та соціально-інформаційними умовами функціонування освітніх організацій в обласному центрі та особливо, в столиці, більш динамічним ритмом діяльності освітніх організацій. Отже, керівникам та психологам освітніх організацій слід враховувати, що освітні організації, які знаходяться в селі або селищі міського типу та районному центрі, потребують особливої уваги з профілактики та подолання негативних психічних станів.

Водночас, у дослідженні не виявлено статично значущих зв'язків між негативними психічними станами особистості і такою характеристикою організації, як **«кількість працівників в організації»**. Очевидно, дана характеристика освітньої організації не є значущою стосовно вираженості негативних психічних станів у персоналу освітніх організацій. Але це потребує ще додаткового, спеціального вивчення.

### **6.3. Специфічні організаційно-функціональні характеристики організації, які впливають на рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні**

Як свідчать дані, які представлено в табл. 6.3.1, у процесі дослідження виявлено *статично значущі зв'язки* ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) між окремими негативними психічними станами особистості та такими характеристиками організації, як «наявність і кількість дітей із родин учасників АТО», «наявність і кількість внутрішньопереміщених осіб (учнів)», «наявність і кількість внутрішньопереміщених осіб (педагогічних працівників)».

Що стосується зв'язку між негативними психічними станами персоналу освітніх організацій і такими чинниками, як **«наявність і кількість в**

*освітніх організаціях дітей із родин учасників АТО» та «наявність і кількість в освітніх організаціях внутрішньо переміщених осіб (учнів)», то у дослідженні виявлено негативний статистичний зв'язок ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) між агресивністю персоналу освітніх організацій і зазначеними характеристиками організацій (табл. 6.3.1).*

Таблиця 6.3.1

**Зв'язок специфічних організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій з соціальною напруженістю на індивідуально-особистісному рівні ( $r_s$ )**

Психічні стани	Специфічні організаційно-функціональні характеристики освітніх організацій		
	Наявність і кількість дітей із родин учасників АТО	Наявність і кількість внутрішньо переміщених осіб (учнів)	Наявність і кількість внутрішньо переміщених осіб (педагогічних працівників)
Тривожність	-0,022	-0,014	<b>0,226**</b>
Фрустрованість	-0,099	0,023	<b>0,261**</b>
Агресивність	<b>-0,139**</b>	<b>-0,102*</b>	0,081
Ригідність	-0,011	0,018	<b>0,157**</b>

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Суть виявленого зв'язку полягає в тому, що при наявності в освітніх організаціях зазначених категорій дітей і навіть збільшення їх кількості, агресивність персоналу освітніх організацій знижується. Очевидно, це можна пояснити тим, що спілкування персоналу освітніх організацій із категоріями учнів, які опинились в складних життєвих обставинах, потребує від персоналу освітніх організацій вияву додаткової теплоти, підтримки, співпереживання стосовно таких учнів і це знижує вияви їх агресивності, яка може бути обумовлена повсякденними складними професійними і життєвими ситуаціями.

Позитивно також можна оцінити, на наш погляд, той факт, що зниження агресивності спостерігається при взаємодії з різними категоріями учнів, як з родин учасників АТО, так і з родин внутрішньо переміщених осіб, хоча така взаємодія, можливо могла потенційно носити і різне емоційне забарвлення. Отже, це опосередковано може свідчити про те, що персонал

освітніх організацій орієнтований на виконання своєї основної місії, яка має відношення до навчання, виховання та розвитку підростаючої особистості. Тобто, скоріше всього, можна говорити про те, що включення персоналу освітніх організацій у різні форми активності, яка має відношення до надання допомоги та емоційної підтримки учнів в певних складних умовах їх життєдіяльності може сприяти зниженню агресивності освітнього персоналу.

Стосовно зв'язку між негативними психічними станами персоналу освітніх організацій і таким чинником, як **«наявність і кількість внутрішньо переміщених осіб (педагогічних працівників)»**, то у дослідженні виявлено, навпаки, *помірний позитивний статистичний зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між більшістю негативних психічних станів (тривожність, фрустрованість, ригідність) персоналу освітніх організацій і зазначеною характеристикою освітніх організацій (табл. 6.3.1).

Зміст виявленого зв'язку полягає в тому, що при наявності в освітніх організаціях зазначеної категорії педагогічних працівників і їх збільшенні вираженість тривожності, фрустрованості, ригідності у персоналу освітніх організацій підвищується. Скоріше всього, це можна пояснити тим, що поява в освітніх організаціях педагогічних працівників із Сходу України або АР Крим може створювати напруження у процесі взаємодії персоналу різних груп («місцевих» та «прибулих») в силу різних ціннісно-сміслових орієнтирів, соціальних установок, звинувачення (скритого чи явного) однієї групи по відношенню до іншої щодо виникнення важкої життєвої ситуації, боязні конкуренції тощо.

Тому освітні організації, в яких працюють педагогічні працівники, які є внутрішньо переміщеними особами, потребують, на наш погляд, особливої уваги з боку керівників і психологів цих закладів стосовно формування толерантності у всього педагогічного колективу, партнерських основ професійної та міжособистісної взаємодії між різними категоріями працівників тощо.

### **Висновки до розділу 6**

1. Виявлено *наявність негативних психічних станів* (ригідності, тривожності, агресії, фрустрованості) *високого рівня вираженості* у значній кількості персоналу (в середньому майже у сорока відсотків персоналу освітніх організацій).

2. Встановлено, що існують *негативні* статистично значущі зв'язки між вираженістю негативних психічних станів персоналу освітніх організацій і «загальними» («традиційними») організаційно-функціональними характеристиками освітніх організацій («терміном функціонування» і «місцем знаходження»). Суть даних зв'язків проявляється в тому, що по мірі збільшення терміну функціонування організації і підвищення адміністративного статусу населених пунктів, де знаходяться освітні

організації, рівень вираженості негативних психічних станів освітнього персоналу знижується.

3. Констатовано статистично значущі зв'язки, як *негативні, так і позитивні*, між вираженістю негативних психічних станів персоналу освітніх організацій і «специфічними» організаційно-функціональними характеристиками освітніх організацій («наявністю і кількістю дітей із родин учасників АТО», «наявністю і кількістю внутрішньо переміщених осіб (учнів)», «наявністю і кількістю внутрішньо переміщених осіб (педагогічних працівників)»). Це проявляється в наступному: а) при наявності в освітніх організаціях дітей із родин учасників АТО внутрішньо переміщених осіб (учнів), і навіть збільшення їх кількості, агресивність персоналу освітніх організацій знижується; б) при наявності в освітніх організаціях внутрішньо переміщених осіб (педагогічних працівників) і їх збільшенні вираженість тривожності, фрустрованості, ригідності у персоналу освітніх організацій, навпаки, підвищується.

4. Отже, отримані дані свідчать, на наш погляд, про те, що у період соціальної напруженості, яка існує сьогодні в українському суспільстві, керівники та психологи освітніх організацій повинні приділяти значну увагу проблемі діагностики психічних станів в освітнього персоналу, а також профілактиці та подоланню негативних психічних станів. Це буде сприяти підвищенню психологічного здоров'я персоналу і відповідно, забезпечить посилення ефективності діяльності освітніх організацій.

### Література до розділу 6

1. Бородкин Ф. М. Социальная напряженность и агрессия / Ф. М. Бородкин, Н. П. Володина // Мир России. – 1997. – № 4. – С. 107–150.
2. Дроздов О. Ю. Соціально-психологічні фактори динаміки агресивної поведінки молоді : дис. ... канд. психол. наук (19.00.05). – Чернігів, 2003. – 225 с.
3. Елисеєв О. П. Практикум по психології личности / О. П. Елисеєв. – 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. редак. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки] – Київ : Логос, 2017. – № 2-3 (9-10). – С.19-39.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Лазос Г. П. Психологічна допомога внутрішньо переміщеним особам (на прикладі роботи з переселенцями з Криму) / Г. П. Лазос // Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій : методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Л. Г. Царенко.; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ “Видавництво “Логос”, 2015. – С.36-45.
  9. Левитов Н. Д. О психических состояниях человека / Н. Д. Левитов. – М. : Просвещение, 1964. –344 с.
  10. Лютова Е. К. Шпаргалка для взрослых: Психокоррекционная работа с гиперактивными, агрессивными, тревожными и аутичными детьми / Е. Лютова, Г. Моница. — М : Генезис, 2000. — 192 с.
  11. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. – 512 с.
  12. Наенко Н. И. Психическая напряженность / Н. И. Наенко. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1976. – 12 с.
  13. Омельченко Я. М. Психологічна допомога дітям з тривожними станами / Я. Омельченко, З. Кісарчук. – К. : Шк. світ, 2008. — 112 с.
  14. Омельченко Я. М. Психологічна допомога дітям з тимчасово переселених родин / Я. М. Омельченко // Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко... Царенко Л. Г.; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ “Видавництво “Логос”, 2015. – С 46-60.
  15. Психические состояния : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л. В. Куликова]. – СПб. : Питер, 2001.– 512 с.
  16. Райгородський Д. Я. Практическая психодигностика : Методики и тесты учебное пособие / Д. Я. Райгородський. – Самара : БАХРАХ, 1998. – С. 141-145.
  17. Способи підвищення соціально-адаптивних можливостей людини в умовах переживання наслідків травматичних подій : методичні рекомендації / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології ; за наук. ред. Т. М. Титаренко. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2017. – 80 с.
  18. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Л. Г. Царенко; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ “Видавництво “Логос”, 2015. – 207 с.
  19. Реан А. А. Агрессия и агрессивность личности / А. А. Реан // Психологический журнал. – 1996. – Т. 17. – №5. – С. 3-18.
  20. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості. Монографія / Є. В. Тополов. – К. : Видавничий дім «Слово», 2011. – С. 157-158..
  21. Фрустрация: Понятие и диагностика : учеб.-метод. пособие / [сост. Л. И. Дементий]. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2004. – 68 с.
  22. Хоменко З. І. Вплив учителя на емоційний стан учнів / З. І. Хоменко. – К. : Редакції загальнопед. газет, 2012. – 128 с.
  23. Юрченко В. М. Психічні стани людини: системний опис : монографія / В. М. Юрченко. – Рівне, 2006. – 574 с.)
  24. Kristal-Andersson, B. Psychology of the refugee, the immigrant and their children: Development of a conceptual framework and application to psychotherapeutic related support work / B. Kristal-Andersson. – Department of Psychology, University of Lundt, 2000. – 370 p.
  25. Papadopoulos, R. K. Refugees, home and trauma. In Therapeutic Care for Refugees. No Place Like Home / edited by R. K. Papadopoulos. — London : Karnac, 2002. — (Tavistock Clinic Series). — 356 p.

## **Розділ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ, НАСЛІДКИ ТА УМОВИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*7.1. Організаційно-психологічні чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях (Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.)*

*7.2. Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях (Карамушка Л. М.)*

*7.3. Організаційно-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях (Карамушка Л. М., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С.)*

### **7.1. Організаційно-психологічні чинники виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Одним із завдань нашого дослідження було визначення організаційно-психологічних чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях, її наслідків та організаційно-психологічних умов профілактики та подолання. Зазначені показники вивчалися за допомогою відповідних питань в анкеті «Соціальна напруженість в освітніх організаціях» Л. М. Карамушки [11].

Розглянемо спочатку результати, які стосуються організаційно-психологічних чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Для класифікації чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях було використано розробки вітчизняних науковців щодо проблеми соціальної напруженості в організаціях (А. І. Андрющенко [1], В. Белай [2], А. Ф. Бондаренко [3], С. М. Вакуленко [4], Е. О. Ключенко [14], О. В. Креденцер [15], М. В. Семикіна [23], О. С. Фротер [26], О. В. Чернявська [28] та ін.).

Отримані відповіді представлені в таблиці 7.1.1. Як видно із таблиці, найбільша кількість опитаних освітян (67%) вказали на такий чинник виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях, як відсутність мотивації працівників до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації. Цей чинник, за нашою класифікацією, відноситься до групи чинників, які мають відношення до особливостей професійної діяльності працівників.



Таблиця 7.1.1

**Організаційно-психологічні чинники виникнення соціальної  
напруженості в освітніх організаціях  
(в % від загальної кількості опитаних)**

Чинники	%
<b>Чинники, які мають відношення до особливостей професійної діяльності працівників:</b>	
Відсутність мотивації працівників до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації	67,0
Непідготовленість працівників до виконання завдань	29,2
Низький рівень творчого потенціалу працівників	15,0
Низький рівень підприємницької активності працівників	13,0
<b>Чинники, які стосуються змісту роботи:</b>	
Терміновість завдання	64,4
Новизна завдання	42,1
Складність завдання	37,8
Нечіткість завдання	13,3
<b>Чинники, які мають відношення до сучасних особливостей функціонування українських організацій:</b>	
Економічна криза в країні	63,5
Перебування країни в стані військового конфлікту	35,2
Наявність внутрішніх мігрантів	9,4
Необхідність здійснення процесів європейської інтеграції та активної міжнародної співпраці	7,3
<b>Чинники, які мають відношення до взаємодії персоналу в організації</b>	
Конкуренція між окремими працівниками	44,2
Низький рівень толерантності персоналу	41,8
Слабка організаційна культура	21,6
Конкуренція між підрозділами	10,7
<b>Чинники, які мають відношення до особливостей управлінської діяльності керівників:</b>	
Невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення	35,2
Неадекватний стиль керівництва	33,5
Низький рівень творчого потенціалу керівників	27,0
Низький рівень толерантності керівників	20,2
Низький рівень підприємницької активності керівників	15,0
<b>Чинники, які стосуються введення змін в організації:</b>	
Зміни в режимі діяльності організації	27,5
Скорочення в організації	25,8
Зміни в складі управлінської команди організації	24,5
Зміна керівника організації	17,2
Зміни в структурі організації	14,0

Дійсно, проблема мотивації до праці та професійного розвитку у вітчизняній освіті доволі часто виходить на перший план. Причинами цього є і низька заробітна плата, і «занижений» соціальний статус, і недостатньо належні умови праці тощо [6; 7]. Особливого значення мотивація праці освітян набуває під час реформування галузі [6; 12; 18; 20; 21]. Тому недостатнє приділення уваги мотивації працівників освіти, зокрема, в процесі розбудови Нової української школи [5; 20], може створювати підвищену соціальну напруженість в освітніх організаціях.

Окрім вказаного чинника, в групу чинників, які мають відношення до особливостей професійної діяльності працівників, віднесені наступні чинники: невідповідність працівників до виконання завдань (29,2 %), низький рівень творчого потенціалу працівників (15,0 %), низький рівень підприємницької активності працівників (13,0 %). Як бачимо, на зазначені чинники вказала значно менша кількість опитаних. Разом з тим, ці чинники тісно пов'язані з відсутністю мотивації до праці та розвитку або є її можливим наслідком.

Наступна група, за кількістю відповідей, чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях, на думку освітян, – *чинники, що стосуються змісту роботи*, – терміновість завдань (64,4 %). Окрім зазначеного чинника, в цю групу також увійшли й інші чинники, на які вказала значна кількість респондентів. Так, на новизну завдання, як чинник соціальної напруженості, вказали 42,1 % опитаних, складність завдання – 37,8 % та нечіткість завдання – 13,3 %. Досвід показує, що більшість завдань, які постають перед персоналом освітніх організацій, є терміновими, інноваційними та складними, що, відповідно, не може не створювати напругу в роботі. Причинами цього, на наш погляд, є інтенсивність змін, що впроваджуються в освіті, складність ієрархічної структури освітньої галузі, не належним чином налагоджені зовнішні та внутрішні комунікації в освітніх організаціях, низький рівень розвитку менеджерських компетенцій керівників освіти, низький рівень готовності до змін у персоналу освітніх організацій тощо. Отже, на наш погляд, в процесі професійної підготовки освітян необхідно приділяти значну увагу вирішенню цих проблем [21].

Дві треті працівників освітніх організацій (63,5 %) також вказали на такий чинник, як економічна криза у країні, який входить до групи *чинників, що мають відношення до функціонування сучасних українських організацій*. Безсумнівно, економічні проблеми останніх років (зниження фінансування освітньої галузі, кадрові скорочення, низька матеріальна база, знецінення заробітної плати тощо) призвели до значного підвищення соціальної напруженості в освітніх організаціях. Тому, на нашу думку, важливим завданням перед закладами освіти є адаптація до нових складних

економічних умов: пошук інноваційних чинників підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

Окрім того, на такий чинник, як перебування країни у військовому конфлікті, вказали біля третини освітян (35,2 %). Разом з тим, на такі чинники, як наявність внутрішньопереміщених осіб та необхідність здійснення процесів європейської інтеграції та активної міжнародної співпраці вказали зовсім невелика частина опитаних (9,4 % та 7,3 % відповідно). Але, на наш погляд, ці відсотки були б значно вище, якщо б ми проводили опитування безпосередньо на початку бойових дій в країні. Можливо, люди певним чином адаптувались до ситуації, і це, ймовірно, не так сильно стало «напружувати» персонал освітніх організацій.

Наступні групи – це, по-перше, *чинники, які мають відношення до взаємодії персоналу в організації*, до яких увійшли такі чинники, як конкуренція між окремими працівниками (44,2 %), низький рівень толерантності персоналу (41,8 %), слабка організаційна культура (21,6 %), конкуренція між підрозділами (10,7 %). А, по-друге, чинники, які мають відношення до особливостей управлінської діяльності керівників: невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення (35,2 %), неадекватний стиль керівництва (33,5 %), низький рівень творчого потенціалу керівників (27,0 %), низький рівень толерантності керівників (20,2 %), низький рівень підприємницької активності керівників (15,0 %).

Як бачимо, вказані чинники є суто психологічними та значущими на думку майже половини освітян, а тому особливо повинні бути враховані організаційними психологами при розробці психологічних технологій підготовки керівників та працівників освітніх організацій до діяльності в умовах соціальної напруженості.

Зрештою, розглянемо останню групу чинників соціальної напруженості – *чинники, які стосуються введення змін в організації*: зміни в режимі діяльності організації (27,5 %), скорочення в організації (25,8 %), зміни в складі управлінської команди організації (24,5 %), зміна керівника організації (17,2 %) та зміни в структурі організації (14,0 %). Отримані результати, на нашу думку, необхідно враховувати в процесі введення змін в освітніх організаціях, з метою профілактики соціальної напруженості. Особливо це актуальним постає в процесі реформування Нової української школи.

Отже, аналіз чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях показав, що найбільша кількість освітян вказують на такі чинники, як відсутність мотивації до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації, терміновість завдань та економічна криза в країні. Окрім того, працівники освітніх організацій відмітили такі чинники, як конкуренція між працівниками, низький рівень толерантності працівників

та керівників, невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення та перебування країни в стані військового конфлікту.

Врахування визначених чинників виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях дасть можливість профілакувати або долати соціальну напруженість в освітніх організаціях.

## 7.2. Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях

Далі перейдемо до висвітлення даних, які стосуються наслідків соціальної напруженості в освітніх організаціях (табл. 7.2.1).

Таблиця 7.2.1.

### Наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях (в % від загальної кількості опитаних)

Наслідки соціальної напруженості в організації	%
<i>1. На рівні окремих працівників:</i>	
Виникнення негативних психічних станів	56,0
Зниження ефективності діяльності	37,4
Демонстрація протестної поведінки	15,6
<i>2. На рівні окремих підрозділів організації:</i>	
Виникнення негативних психічних станів в підрозділах	9,6
Зниження ефективності діяльності підрозділів	9,0
Демонстрація протестної поведінки підрозділів	7,4
<i>3. На рівні організації в цілому:</i>	
Виникнення негативних психічних станів в організації в цілому	9,2
Зниження ефективності діяльності організації в цілому	8,8
Демонстрація протестної поведінки організації в цілому	3,0

На основі аналізу літератури [1; 22; 24] і теоретичного аналізу проблеми [10; 11; 13] нами виділено такі можливі наслідки соціальної напруженості в освітніх організаціях, які відносяться до трьох груп, і які стосуються: а) *конкретних працівників* (виникнення негативних психічних станів – тривожність, фрустрація, агресія та ін.; зниження ефективності діяльності; демонстрація протестної поведінки та ін.); б) *окремих підрозділів організації* (виникнення негативних психічних станів – наявність організаційного стресу, організаційних конфліктів та ін.; зниження ефективності діяльності; демонстрація протестної поведінки та ін.); в) *організації в цілому* (виникнення негативних психічних станів – наявність

організаційного стресу, організаційних конфліктів в організації в цілому та ін.); зниження ефективності діяльності організації в цілому; демонстрація протестної поведінки та ін.).

Як видно із табл. 7.2.1, найбільша кількість опитаних вказали про наслідки соціальної напруженості, які входять до *першої групи* (наслідки на рівні конкретних працівників). При цьому слід зазначити, що найбільша кількість респондентів зазначили такі наслідки, як виникнення негативних психічних станів (56,0%). Слід наголосити, що даний показник значно випереджає всі інші показники.

Отримані дані є близькими до даних, які отримані І. В. Заїкою, згідно яких 54,9% працівників загальноосвітніх навчальних закладів мають високий рівень вираженості ситуативної тривожності і 63,5% – особистісної тривожності [9]. Також отримані результати узгоджуються з отриманими нами раніше даними щодо вияву соціальної фрустрованості у персоналу освітніх організацій (наше спільне дослідження із І. В. Заїкою), згідно яких значна частина опитаних, в середньому більше половини, мають вираженість соціальної фрустрованості, насамперед в соціально-економічній сфері [10].

Далі до першої групи також відносяться такі наслідки соціальної напруженості в організації, як зниження ефективності діяльності працівників (37,4%), і на останньому місці, із значним розривом, знаходяться такі наслідки СНО, як демонстрація протестної поведінки працівників (15,6%).

До *другої і третьої групи* увійшли наслідки соціальної напруженості в організації, які мають відношення до *окремих підрозділів організації та організації в цілому*. Слід сказати, що ці показники є значно менш вираженими (в середньому в чотири-п'ять раз), порівняно із наслідками соціальної напруженості в організації, які відносяться до першої групи. Так, на виникнення негативних психічних станів в окремих підрозділах та в організації в цілому вказало 9,6% та 9,2% опитаних відповідно. Зниження ефективності діяльності окремих підрозділів та організації в цілому було зазначено 9,0% та 8,8% респондентів відповідно. І демонстрацію протестної поведінки окремих підрозділів та організації в цілому засвідчили 7,4% і 3,0% учасників дослідження відповідно.

Отже, результати дослідження говорять про те, що наслідки соціальної напруженості в організації проявляються, насамперед, на *рівні окремих працівників* освітніх організацій, і, в першу чергу, вони полягають у виникненні у персоналу негативних психічних станів та зниження ефективності діяльності, в той час, як протестна поведінка представлена значно менше. На нашу думку, це можна пояснити тим, що соціальна напруженість в освітніх організаціях, як свідчать викладені вище дані, представлена в цілому на середньому, а не на високому рівні, і тим, що в Україні в останні роки прийнято ряд заходів щодо підвищення заробітної

плати та соціального статусу вчителів. Однак, багаточисельні демонстрації та мітинги протестів з боку освітян, які спостерігалися у попередні роки, коли вчителям не виплачували вчасно заробітну плату, говорять про можливість і таких наслідків.

Щодо наслідків соціальної напруженості в організації на *рівні окремих підрозділів та організації в цілому*, то можна допустити, що значно менша вираженість наслідків соціальної напруженості в організації на цих рівнях, порівняно з окремими працівниками, можна пояснити, як нам здається, тим, що освітні організації мають чітко визначену спрямованість своєї діяльності (навчання, виховання особистості), яка має, до того ж, гуманістичний характер (створення максимально можливих умов для розвитку та самоактуалізації підростаючої особистості). Тому така висока соціальна відповідальність діяльності цих організацій, яка позитивно сприймається і окремими підрозділами організацій, робить, на наш, погляд, їх більш «стійкими» до впливу соціальної напруженості та її наслідків. В той же час, окремі працівники можуть «ламатися» під впливом зовнішніх негативних впливів. До того, ж слід враховувати, що переважна кількість персоналу освітніх організацій системи середньої освіти є жінки, які характеризуються підвищеними показниками вираженості емоційної сфери, порівняно з чоловіками.

Отже, отримані дані свідчать, на наш погляд, про необхідність *спеціальної роботи* з боку керівників та психологів освітніх організацій щодо профілактики та подолання соціальної напруженості у персоналу освітніх організацій. Тим більше, якщо брати до уваги той факт, що на даний момент переважно вивчаються психічні стани учнів, як основного об'єкта навчально-виховних впливів та відповідні психологічні техніки їх коригування (Е. Лютова та Г. Моніна [16], Я. М. Омельченко, З. Г. Кісарчук [17], З. І. Хоменко [27], та ін.) тощо.

Так, наприклад, подолання стану фрустрації можливе в результаті підвищення стійкості (*фрустраційної толерантності*) особистості до несприятливих обставин життя на основі адекватного їх усвідомлення [8]. Це усвідомлення далі передбачає перебудову мотивів, емоцій та прийняття людиною змісту її соціальної адаптації, можливих способів вирішення конфліктів і проблем. У свою чергу, ригідність може бути нейтралізована в результаті зміни характеру активності особистості, коли ситуація, яка здається безвихідною та незмінною, сприймається як така, яку можна цілком вирішити, при відповідній зміні уявлень, мотивів, емоцій [8]. Суттєвим є при цьому є також врахування психологічних розробок, які стосуються способів підвищення адаптивних можливостей людини в умовах переживання наслідків травматичних подій в сьогоденні складних реаліях українського суспільства [19; 25].

### 7.3. Організаційно-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях

Тепер звернемося до результатів дослідження, які стосується організаційно-психологічних умов попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях (табл. 7.3.1).

Як видно із даних, представлених в табл. 7.3.1, найбільша кількість учасників, більше половини, назвали умови, які мають відношення до *діагностики проблеми в організації*, яка викликає напруження: «залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми» (55,8%) та «своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження» (55,3%).

Також достатньо велика кількість учасників дослідження (33,3%) вказали на таку умову, як «доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему», тобто, мова йде про *інформаційну частину* вирішення проблеми, яка стосується соціальної напруженості в організації.

Таблиця 7.3.1

#### Організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях (в % від загальної кількості опитаних)

Організаційно-психологічні умови	%
Залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми	55,8
Своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження	55,3
Доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему	33,3
Залучення експертів для аналізу проблеми,	14,4
Розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми та ін.	14,1
Реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження	11,5
Створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження	10,7

Значно менше учасників вказали на таку умову, як «залучення експертів для аналізу проблеми» (14,4%) та «створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження» (10,7%). Ці дані ще раз говорять про те, що колегіальний підхід до аналізу соціальної напруженості в організації значно переважає (в чотири-п'ять разів) підхід,

який базується на залученні до такої ситуації вузького кола фахівців, навіть найбільш висококваліфікованих.

Приблизно така ж кількість опитаних вказали на такі умови, як «розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми» (14,1%) та «реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження» (11,5%).

Таким чином, можна заключити, що персонал освітніх організацій достатньо адекватно розуміє значущість своєчасної діагностики проблеми (із залученням персоналу), яка викликає ситуацію соціальної напруженості в організації та інформаційного забезпечення даного процесу. Разом з тим, при цьому спостерігається, на наш погляд, певна *диспропорція* в розумінні учасниками дослідження значущості етапу діагностики та етапу реалізації підходу до вирішення проблеми (подолання соціальної напруженості в організації), а також між залученням персоналу організації та експертів до цього процесу. Це може, на нашу думку, *негативно вплинути* на ефективне вирішення проблем, які обумовлюють виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях.

Отже, усвідомлення персоналом освітніх організацій всіх етапів попередження та подолання соціальної напруженості в організації, а також значущості всіх суб'єктів цього процесу може *сприяти підвищенню результативності* профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях. До речі, у якості експертів стосовно ситуації соціальної напруженості в організації можуть виступати, зокрема, працівники психологічних служб освітніх організацій, які за допомогою спеціальних методик можуть забезпечити об'єктивну діагностику проблем, які обумовили виникнення соціальної напруженості в організації та запропонувати соціально-психологічні підходи до зниження соціальної напруженості в організації.

Тепер звернемося до даних, які стосуються безпосередньої участі психологів у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях. Мова йде про такі форми роботи, до організації та проведення яких мають безпосереднє відношення самі психологи.

Як видно із табл. 7.3.2, більше половини опитаного освітнього персоналу (51,0%) вказали на необхідність залучення психологів до аналізу та психологічного забезпечення профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях. 39,4% вказали, що їм важко відповісти на поставлене питання. І всього 9,1% учасників дослідження відповіли негативно на це питання. Отже в цілому можна заключити, що значна частина опитаних розуміють необхідність участі психологів у вирішенні цього питання.



Що стосується *форм роботи психологів для профілактики та подолання ситуації соціальної напруженості в освітніх організаціях* (табл. 7.3.3.), то за позитивною оцінкою учасників опитування значущості даних форм отримані дані розподілились таким чином.

Таблиця 7.3.2

**Необхідність залучення психологів до аналізу та психологічного забезпечення профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організація (в % від загальної кількості опитаних)**

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>%</b>
Так	51,5
Важко сказати	39,4
Ні	9,1

До *першої групи* віднесено такі форми роботи психологів, як соціально-психологічні тренінги (47,3%). На їх значущість вказало майже половина опитаних. Тобто, активне обговорення наявних в організації проблем соціального напруження та відпрацювання необхідних умінь та навичок для їх вирішення відіграє, на думку опитаних, суттєву роль у вирішенні означеної проблеми.

Таблиця 7.3.3

**Форми роботи психологів для профілактики та подолання ситуації соціальної напруженості в освітніх організаціях (в % від загальної кількості опитаних)**

<b>Форми роботи</b>	<b>%</b>
Соціально-психологічні тренінги	47,3
Круглі столи	36,6
Зустрічі з фахівцями по проблемі	35,6
Вивчення та впровадження досвіду інших організацій	30,4
Залучення до психологічних вебінарів	27,8
Групові консультації	24,9
Індивідуальні консультації	24,0
Залучення до психологічних дистанційних курсів	23,4

До *другої групи* відносяться такі форми роботи, як «круглі столи» (36,6%), «зустрічі з фахівцями по проблемі» (35,6%) та «вивчення та провадження досвіду інших організацій» (30,4%). Як бачимо, в середньому

одна третина опитаних позитивно оцінила такі форми роботи. Мова йде фактично про вивчення практичного досвіду інших організацій та організацію активної взаємодії з колегами та компетентними людьми з означеної проблеми.

І *третю* групу утворили такі форми роботи, як «залучення до психологічних вебінарів» (27,8%), «групові консультації» (24,9%), «індивідуальні консультації» (24,0%), «залучення до психологічних дистанційних курсів» (23,4%). На них в середньому вказала одна п'ята опитаних. Зазначимо, що дана група форм роботи психологів потребує спеціального технічного обладнання та додаткової підготовки, як самих психологів, так і клієнтів (педагогічних працівників, керівників освітніх організацій тощо).

Отже, отримані дані свідчать про те, що серед форм роботи психологів для профілактики та подолання ситуації соціальної напруженості в освітніх організаціях провідне місце, на думку опитаного освітнього персоналу, мають займати *соціально-психологічні тренінги*. Це було враховано нами на подальших етапах нашої роботи, в процесі розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості (розділ 8) та до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості (розділ 12).

Отже, у результаті дослідження виявлено достатню вираженість багатьох організаційно-психологічних чинників соціальної напруженості та їх наслідків в освітніх організаціях, а також визначено організаційно-психологічні умови її профілактики та подолання, зокрема, показано значну роль психологів у вирішенні цього питання.

## **Висновки до розділу 7**

1. До *чинників* соціальної напруженості, які, на думку опитаних, найбільш представлені в освітніх організаціях, відносяться такі, як: відсутність мотивації до виконання професійних завдань та підвищення рівня кваліфікації, терміновість завдань та економічна криза в країні. На другому місці за значущістю знаходяться такі чинники, як конкуренція між працівниками, низький рівень толерантності працівників та керівників, невміння керівників приймати ефективні управлінські рішення та перебування країни в стані військового конфлікту. І третє місце зайняли такі чинники, як низький рівень творчого потенціалу працівників та керівників, слабка організаційна культура, введення змін в організації.

2. Найбільш вираженими є *наслідки* соціальної напруженості в освітніх організаціях, які виникають на рівні конкретних працівників, і які проявляються у виникненні у них негативних психічних станів та зниженні

ефективності діяльності. При цьому протестна поведінка освітнього персоналу представлена значно менше.

3. Що стосується *організаційно-психологічних умов* попередження та подолання соціальної напруженості в організації, то встановлено, що персонал освітніх організацій достатньо адекватно розуміє значущість своєчасної діагностики проблеми, яка викликає ситуацію соціального напруження в організації, залучення до ідентифікації проблеми освітнього персоналу та інформаційного забезпечення даного процесу. Однак, при цьому спостерігається певна диспропорція між усвідомленням освітнім персоналом значущості етапу діагностики та етапу вирішення проблеми (подолання соціальної напруженості в організації), і залученням всього персоналу та групи експертів або спеціальних команд до аналізу проблеми.

4. Установлено, що значна частина освітнього персоналу *позитивно оцінює роль психологів* у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях, віддаючи перевагу у вирішенні цієї проблеми таким формам роботи психологів, як *соціально-психологічні тренінги*.

5. Отримані результати слід враховувати керівникам та практичним психологам освітніх організацій з метою забезпечення *профілактики та подолання* соціальної напруженості в освітніх організаціях.

### Література до розділу 7

1. Андрющенко А. І. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу / А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наукових праць. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 201–206.
2. Бєлай В. Дослідження соціальної напруженості як передумови виникнення кризових явищ / В. Бєлай // *Теорія та практика державного управління*. – Вип. 3 (38). – 2012. – С. 27–34.
3. Бондаренко А. Ф. Социально-психологическая напряжённость на предприятии: к проблеме измерения [Текст] / А. Ф. Бондаренко // *Психологический журнал*. – № 3. – 1993. – С. 103–110.
4. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудова відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко // *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. – 2009. – №844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 176–183.
5. Горбань Г. О. Особливості психологічного супроводу учителя нової української школи // *Психологічна культура вчителя в контексті викликів сучасності* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, Україна, 5-6 квітня 2017 року) / укладачі : В. Є. Кавецький, А. В. Вихрущ, О. Я. Жизномірска, Т. Г. Дідух. – Тернопіль : СМП “Тайп”, 2017. – С. 81-83.

6. Гриньова М. В., Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу: Навчально-методичний посібник – Полтавський нац. пед. ун-т. імені В. Г. Короленка. / М. В. Гриньова, Л. В. Малаканова, Г. Ю. Сорокіна. – Полтава: ПП «Астроя», 2012. – 311 с.
7. Дослідження мотиваційних чинників професійного становлення вчителя // Психологічні та педагогічні проблеми педагогічної дії : зб.наук.праць у 2-х ч. – Ч. 2 / за наук. ред. Л. О. Хомич, О. М. Ігнатович. – Харків : НТУ "ХПІ", 2012. – С. 207-218.
8. Елисеєв О. П. Практикум по психології личности / О. П. Елисеєв. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
9. 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. редак. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки] – Київ : Логос, 2017. – № 2-3 (9-10). – С.19-39.
10. 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.
11. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
12. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
13. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в освітній організації: вираженість основних видів і зв'язок з організаційно-функціональними чинниками мезорівня / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 2-3 (9-10). – С. 39-52.
14. Ключенко Е. О. Діагностика соціальної напруженості : дис. ...канд. соц. наук : 22.00.03 / Е. О. Ключенко ; Інститут соціології Національної академії наук України. – К., 1998. – 250 с.
15. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід / О. В. Креденцер, В. І. Лагозінська, 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. 48–55.
16. Лютова Е. К. Шпаргалка для взрослых: Психокоррекционная работа с гиперактивными, агрессивными, тревожными и аутичными детьми / Е. Лютова, Г. Моница. – М : Генезис, 2000. – 192 с.
17. Омельченко Я. М. Психологічна допомога дітям з тривожними станами / Я. Омельченко, З. Кісарчук. — К. : Шк. світ, 2008. — 112 с.
18. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. – Луганськ : Резніков В. С., 2011. – 306 с.

19. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: методичний посібник / З. Г. Кісарчук, Я. М. Омельченко, Г. П. Лазос, Л. І. Литвиненко, Царенко Л. Г.; за ред. З. Г. Кісарчук. – К. : ТОВ “Видавництво “Логос”, 2015. – 207 с.
20. Психологічна культура вчителя в контексті викликів сучасності : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, Україна, 5-6 квітня 2017 року). / укладачі : В. Є. Кавецький, А. В. Вихрущ, О. Я. Жизномірська, Т. Г. Дідух. – Тернопіль : СМП “Тайп”, 2017. – 318 с.
21. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : „Педагогічна думка”, 2008. – Розділ 3. – С. 125-141.
22. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / [відп. ред. В. О. Васютинський]. – К. : ДОК-К, 1997.
23. Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону [Текст] / М. В. Семикіна // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012. – Вип. 22(1). – С. 96–103.
24. 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.
25. Способи підвищення соціально-адаптивних можливостей людини в умовах переживання наслідків травматичних подій : методичні рекомендації / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології ; за наук. ред. Т. М. Титаренко. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2017. – 80 с.
26. Фротер О. С. Особливості прояву соціальної напруженості в діяльності аграрних підприємств / О. С. Фротер // Агросвіт. – 2013. – № 20. – С. 62–66.
27. Хоменко З. І. Вплив учителя на емоційний стан учнів / З. І. Хоменко. – К. : Редакції загальнопед. газет, 2012. – 128 с.
28. 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.

## **Розділ 8. «ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ»**

*8.1. Мета, завдання, структура та організаційні форми «Психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» (Карамушка Л. М.)*

*8.2. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» (Карамушка Л. М.)*

*8.3. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні» (Карамушка Л. М.)*

### **8.1. Мета, завдання, структура та організаційні форми «Психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»**

Результати, наведені у четвертому-сьомому розділах другої частини монографії, показали достатньо високий рівень вираженості соціальної напруженості різних видів в освітніх організаціях та засвідчили необхідність психологічної підготовки персоналу з означеної проблеми. Відповідно, нами у процесі формувального експерименту була розроблена та апробована «Психологічна технологія для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості», яка буде представлена у даному розділі.

В основу технології покладено розроблений нами *технологічний підхід* [12; 14; 18], який було спроектовано на аналіз проблеми соціальної напруженості в освітніх організаціях, причини її виникнення та організаційно-психологічні умови профілактики та подолання. Також в основу тренінгу було покладено розробки інших авторів, які стосуються змісту різних видів соціальної напруженості, соціально-психологічних умов управління даним процесом [15; 16].

**Мета технології:** психологічна підготовка освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості.

#### **Завдання технології:**

1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність, види соціальної напруженості в освітніх організаціях, організаційно-психологічні чинники її виникнення та умови профілактики та подолання;

2) оволодіння освітнім персоналом уміннями та навичками діагностики видів соціальної напруженості в освітніх організаціях та організаційно-психологічних чинників її виникнення;

3) оволодіння освітнім персоналом уміннями та навичками профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях.

### *Загальний дизайн технології*

«Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» складається із двох тренінгових програм: Тренінгова програма 1 «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»; Тренінгова програма 2 «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні» (табл. 8.1.1).

*Таблиця 8.1.1*

### **Загальний дизайн «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»**

<b>Тренінгові програми</b>	<b>Навчальні (академічні) години</b>
Тренінгова програма 1 «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	46 год.
Тренінгова програма 2 «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні»	46 год.
<b>Загалом:</b>	<b>92 год.</b>

Кожна тренінгова програма, в свою чергу, включає *три тренінгові сесії*, що послідовно, за допомогою спеціальних інтерактивних форм, розкривають актуальні питання, які стосуються змісту тренінгу.

В свою чергу, кожна із тренінгових сесій включає *три основні компоненти (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний)*, про які йшла мова у першій частині монографії у процесі розкриття сутності технологічного підходу до організації психологічної підготовки освітнього персоналу [18]. Кожний із компонентів реалізується за допомогою організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових

інтерактивних технік, особливості проведення яких також детально представлено у першій частині монографії.

Для практичного осмислення пройденого під час тренінгової сесії матеріалу та вироблення навичок його творчого використання учасники тренінгу отримують від тренера домашні завдання, виконують їх в домашніх умовах, здають тренеру індивідуально (в електронній формі) та результати окремі із них, за бажанням, презентують на початку наступної тренінгової сесії. Такі творчі домашні завдання використовуються після кожної тренінгової сесії.

### ***Загальний обсяг технології***

Загальний обсяг технології складає 92 академічні години (по 46 годин на кожен тренінгову програму). Детальне представлення розподілення навчальних годин відображено у кожній тренінговій програмі. Зазначимо, що залежно від організаційних форм використання технології та потреб замовника обсяг тренінгу може дещо змінюватись.

### ***Організаційні форми використання технології***

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

Щодо *першої організаційної форми*, то можна зазначити, що організаційно тренінгова програма може проходити раз на тиждень протягом одного місяця. У період між очними сесіями учасники тренінгу можуть виконувати домашні творчі завдання, що дасть їм можливість: а) закріпити знання, уміння та навички, отримані під час очних занять; б) побудувати «організаційний» профіль різних видів соціальної напруженості у освітній організації, де вони працюють; в) актуалізувати власний досвід з проблеми; г) осмислити низку проблем, які потребують подальшого розв'язання та ін.

Щодо типів освітніх організацій, то слід зазначити, що психологічна технологія може використовуватись, як на рівні закладів середньої освіти (коли беруть участь лише працівники однієї освітньої організації), так і на рівні районних (міських) відділів (управлінь) освіти (коли склад учасників тренінгу формується із представників різних організацій за певним критерієм, наприклад, «члени управлінської команди» чи «вчителі певного предметного профілю» тощо. Також це можуть бути «змішані» групи, наприклад адміністрація закладу середньої освіти разом з батьками).

*Друга організаційна форма* може розгортатися за відповідним навчальним планом в інститутах післядипломної педагогічної освіти (як очно-дистанційна форма роботи). Це передбачає проведення 3-4 очних зустрічей слухачів та виконання ними самостійної роботи, яка, як правило,



орієнтована на вирішення практично значущих проблем в освітніх організаціях, які мають пряме відношення до теми, яка розглядається в процесі тренінгових програм.

Слід зазначити, що відповідно до організаційної форми використання технології, організатори психологічного навчання персоналу складають спеціальні навчальні програми психологічної підготовки, базуючись на загальному змісті психологічної підготовки, який буде розкрито нижче.

## **8.2. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»**

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

### **Завдання тренінгової програми:**

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

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

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

### **Загальна структура тренінгової програми**

Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» складається із 3 тренінгових сесій (табл. 1) та має таку загальну структуру:

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

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

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

Кожна тематична сесія складається зі змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

### **Обсяг тренінгової програми**

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

Таблиця 8.2.1

### **Структура тренінгової програми «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»**

<b>Тренінгові сесії</b>	<b>Компоненти тренінгових сесій</b>	<b>Навчальні (академічні) години</b>
<b>Загальний вступ до тренінгової програми</b>		2
<i>Тренінгова сесія 1.</i> «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів»	<i>Вступ до тренінгової сесії;</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність соціальної напруженості як міждисциплінарного феномену та її вияви у різних соціальних суб'єктів»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Аналіз основних причин виникнення соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Як можна впливати на соціальну напруженість у різних соціальних суб'єктів?»</i>	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання: «Допомога психологів у профілактиці та подоланні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»</i>	4

## Продовження Таблиці 8.2.1

Тренінгова сесія 2. «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівні»	Вступ до тренінгової сесії	2
	Інформаційно-смісловий компонент: «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні: у чому вона проявляється?»	2
	Діагностичний компонент: «Аналіз основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні»	2
	Корекційно-розвивальний компонент: «Які організаційно-психологічні умови попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні?»	2
	Завершення тренінгової сесії	2
	Творче домашнє завдання: «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні?»	4
Тренінгова сесія 3. «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	Вступ до тренінгової сесії	2
	Інформаційно-смісловий: «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому та її основні види»	2
	Діагностичний компонент: «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»	2
	Корекційно-розвивальний: «Як можна сприяти профілактиці та подоланню основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому?»	2
	Завершення тренінгової сесії	2
	Творче домашнє завдання: «Ситуації соціальної напруженості в моїй освітній організації: які вони, як можна здійснювати профілактику їх виникнення і як їх можна долати?»	4
<b>Загальна заключна частина тренінгової програми</b>		<b>2</b>
<b>Загалом:</b>		<b>46</b>

## **ЗМІСТ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ**

### *Загальний вступ до тренінгової програми*

-*Криголам*: «Знайомство»: «Мене звати... Я працюю... Протягом останнього місяця я зустрівся з такими виявами соціальної напруженості в моїй освітній організації ...»;

-*Вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням). Учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?»;

-«*Мозковий штурм*» (*груповий варіант*): «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)»;

-*Мультимедійна презентація*: «Яким буде наш тренінг? (визначення мети та завдань тренінгу)»;

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

(Для підготовки вступу до тренінгу використано наявні в літературі розробки, виконані, зокрема, в рамках розробленого автором технологічного підходу [12; 14; 18]).

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

#### ***Вступ до тренінгової сесії:***

-*Мета, завдання, організація тренінгової сесії.*

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

-*Метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в українському суспільстві сьогодні проявляється в ...»;

-*Робота в малих групах*: «Особливості вияву соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів». (Завдання здійснюється з урахуванням результатів виконання учасниками тренінгу індивідуального завдання, а також заданого керівником тренінгу «вектору» аналізу основних соціальних суб'єктів. Кожна група обирає для аналізу один із соціальних суб'єктів (суспільство, регіон, територіальну громаду, освітній округ, організацію, особистість та ін.) і характеризує особливості вияву соціальної напруженості у певного суб'єкта);

-*Міжгрупове обговорення*: «Сутність та основні вияви соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів». (Усі робочі групи по черзі представляють результати своєї роботи, характеризуючи особливості вияву

соціальної напруженості на рівні суспільства, окремих регіонів, організації та особистості);

*-Міні-лекція:* «Соціальна напруженість у різних соціальних суб'єктів: міждисплінарний підхід до аналізу». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [1; 3; 9; 11; 13; 16] та розробки автора [8; 9]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність соціальної напруженості та особливості її вивчення різними науками (соціологією, політологією, економікою, психологією та ін.), наслідки соціальної напруженості та ін.

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

*-Робота в групах: Аналітичне завдання 1:* «Діагностика причин виникнення соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів». (Для виконання завдання створюються 3–4 робочі групи, кожна із яких обирає конкретний соціальний суб'єкт, який вона аналізує. Завдання: «На основі аналізу інтернет-ресурсів (доступ до яких забезпечується за допомогою телефонів чи комп'ютерів) проаналізуйте основні причини виникнення соціальної напруженості в українському суспільстві сьогодні на рівні різних соціальних суб'єктів: на рівні суспільства в цілому, окремих регіонів, організацій та особистості. Наприклад, на рівні суспільства в цілому це можуть бути політичні, економічні, соціальні, етнічні, екологічні причини тощо. Визначте найбільш виражені причини. Обговоріть отримані результати з учасниками з інших груп. Зробіть відповідні узагальнення);

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

**Корекційно-розвивальний компонент: «Як можна впливати на соціальну напруженість у різних соціальних суб'єктів?»:**

*-Робота в парах: Творче завдання:* «Соціально-економічні та соціально-психологічні умови профілактики та подолання соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів». (Завдання: «Із наведених під час виконання діагностичного завдання причин виникнення соціальної напруженості, наприклад, на рівні суспільства, регіону тощо, виберіть одну групу причин (за бажанням) та визначте соціально-економічні та соціально-психологічні умови їх профілактики та подолання. Подумайте також над тим,

чи може соціальна напруженість відігравати і позитивну роль у життєдіяльності суспільства»).

**Творче домашнє завдання:** «Допомога психологів у профілактиці та зниженні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів»

Завдання: «На прикладі 2–3 ситуацій соціальної напруженості опишіть Ваше бачення, того, як психологи можуть сприяти профілактиці та зниженню соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів (вплинути на емоційний стан, поведінку людей тощо). Визначте напрямки, методи та форми роботи психологів. При цьому можна звернутись до найбільш актуальних напрямків роботи психологів сьогодні з проблеми соціальної напруженості, таких, наприклад, як психологічна допомога учасникам АТО та їхнім сім'ям, робота з внутрішньо переміщеними особами та ін. Використайте для цього матеріали соціальних мереж, радіо, телебачення тощо».

**Завершення тренінгової сесії:**

- Підведення підсумків тренінгової сесії;
- Визначення творчого домашнього завдання.

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

**Вступ до тренінгової сесії:**

- *Мета, завдання, організація тренінгової сесії;*
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що найбільше мені запам'яталось з попередньої тренінгової сесії?»;

- *Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання:* «Допомога психологів у профілактиці та подоланні соціальної напруженості у різних соціальних суб'єктів».

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

- *Метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях – це...»;

- *Робота в малих групах:* «Аналіз змісту та основних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях». (Завдання реалізується на основі результатів виконання учасниками тренінгу результатів індивідуального завдання, їхнього аналізу, узагальнення, доповнення тощо);

- *Міжгрупове обговорення:* «Сутність та основні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях». (Кожна група по черзі представляє результати своєї роботи, інші групи виступають у ролі «опонентів», тобто ставлять репродуктивні та проблемні питання. Тренер організовує

обговорення цієї проблеми, зокрема, в процесі обговорення акцентує увагу на тому, щоб кожна група виділяла те, що вона «вносить нового» у висвітлення даної проблеми);

*-Міні-лекція:* «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні». (Для підготовки міні-лекції використовуються розробки автора з проблеми [7; 8] та інші літературні джерела [2; 4].

Після висвітлення основних матеріалів лекції також проводиться порівняльний аналіз того, як аудиторія «бачила» проблему, що аналізується, до міні-лекції і що «внесено» в її розуміння після міні-лекції, визначаються основні результати порівняльного аналізу. У результаті такого обговорення з'являється базове розуміння соціальної напруженості в освітніх організаціях та виокремлюються основні її види: а) на мезорівні (на рівні організації в цілому та на рівні взаємодії персоналу та організації): б) на мікрорівні (на рівні особистості) [7].

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

*-Робота в парах (з наступним міжгруповим обговоренням):* Творче діагностичне завдання: «Діагностика основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні».

Для виконання завдання створюються пари учасників, які формуються із представників різних організацій або підрозділів (у випадку, коли тренінг проводиться на базі однієї освітньої організації). Кожна пара виконує таке завдання: «На основі власного досвіду згадайте та наведіть конкретні приклади ситуацій соціальної напруженості, які виникали у Вашій освітній організації на мезо- та мікрорівні протягом останніх 3–4 місяців. Опишіть те, які показники притаманні таким ситуаціям. Систематизуйте виділені показники та зазначте, з якою метою їх варто враховувати освітньому персоналу. Представте результати Вашої роботи Вашим колегам із сусідньої пари, обговоріть отримані результати (що у них спільного, а що відмінного), зробіть певні висновки щодо основних показників соціальної напруженості в освітніх організаціях».

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

*-Ділова гра:* «Із ситуацій соціальної напруженості в освітніх організаціях, які обговорювали раніше, учасники вибирають одну, яка, на їхній погляд, є найбільш значущою, і моделюють її під час проведення ділової гри. 4 учасники тренінгу (за бажанням або за призначенням тренера) виступають у ролі «керівника освітньої організації», який має у процесі

активної взаємодії з педагогічним колективом, що чинить опір керівнику, розв'язати дану ситуацію соціальної напруженості».

Після програвання ситуації всіма «керівниками» учасники тренінгу обговорюють позитивні та негативні засоби, які використовувалися кожним «керівником», враховують думку самих «керівників» (про доцільність та результативність їхніх управлінських дій), роблять висновки про найбільш адекватні організаційно-психологічні умови для подолання ситуації соціальної напруженості в освітній організації. Наприклад, це може бути залучення персоналу до обговорення проблеми, реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками ситуації напруженості, розробка і реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми тощо) [8].

**Творче домашнє завдання:** «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні?». (Завдання: «Наведіть по 2–3 приклади ситуацій соціальної напруженості в організації. Виділіть організаційно-психологічні умови, які доцільно використати для профілактики та подолання таких ситуацій (для кожної ситуації окремо). Зробіть відповідні висновки».

**Завершення тренінгової сесії:**

- Підведення підсумків тренінгової сесії;
- Визначення творчого домашнього завдання.

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

**Вступ до тренінгової сесії:**

- Мета, завдання, організація тренінгової сесії;
- Актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;
- Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання: «Як можна управляти ситуаціями соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні?».

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

- Метод незавершених речень (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні організації в цілому – це ...»;
- Робота в малих групах: «Аналіз основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації». (Тренер називає основні критерії для аналізу видів соціальної напруженості, такі як «інтенсивність», «масштабність», «локалізація», «включеність різних суб'єктів» [7]. Далі створюються чотири робочі групи, кожна із яких аналізує основні види соціальної напруженості за певним критерієм. Учасники



тренінгу можуть також запропонувати додаткові критерії для аналізу основних видів соціальної напруженості, у такому випадку створюється не чотири, а більше робочих груп. Результати роботи оформляються у виглядів схем, рисунків, таблиць тощо);

*Міжгрупове обговорення:* «Особливості основних видів соціальної напруженості на рівні організації». Кожна робоча група послідовно представляє результати своєї роботи, розкриваючи зміст видів соціальної напруженості, які виділені за певним критерієм, наводить конкретні приклади з їхніх організацій. Наприклад, одна із груп, яка аналізувала соціальну напруженість за критерієм «включеність різних суб'єктів», характеризує такі види соціальної напруженості, які стосуються взаємодії окремих працівників, підрозділів, окремих керівників, управлінських команд, клієнтів, партнерів, конкурентів, організацій в цілому тощо. Друга група, яка «працювала» з критерієм «масштабність», називає та характеризує такі види соціальної напруженості, як «часткова», «загальна» та ін. Решта груп беруть активну участь у обговоренні змісту видів соціальної напруженості, які виділені за тим чи іншим критерієм (ставлять питання, наводять коментарі тощо);

*-Мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Типологія основних видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні бібліографічні ресурси та власні розробки автора [7]). Також робиться висновок про те, що центральним при аналізі соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому є аналіз організації як соціальної структури, її взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем тощо

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

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

Психологічний практикум проводиться за допомогою анкети «Соціальна напруженість в організації» Л. М. Карамушки [6], яка дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати вираженість різних видів напруженості у своїх освітніх організаціях (на рівні організації в цілому), що належать до чотирьох груп, які виділені за такими критеріями: а) «інтенсивність» («фонова», «низька», «середня», «висока», «конфлікт»); б) «масштабність» («часткова», «загальна»); в) «локалізація» («внутрішньоорганізаційна», «зовнішньоорганізаційна», «комбінована»); «включеність різних суб'єктів» (напруженість, яка стосується окремих працівників, підрозділів, окремих керівників, управлінських команд, клієнтів, партнерів, конкурентів, організації в цілому). Після індивідуального

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

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

*-Робота в малих групах:* Аналіз ситуацій соціальної напруженості на рівні організації в цілому: «Як подолати напруженість в освітній організації?».

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

Учасники тренінгу поділяються на групи за власним бажанням або за іншими критеріями, кожна група обирає «свою» ситуацію, але обов'язковою умовою є те, щоб створені групи «покрили» всі чотири основні типи ситуацій. Далі кожна група визначає організаційно-психологічні умови вирішення «своєї» ситуації та представляє його на розсуд іншим групам. У процесі аналізу різних типів ситуацій напруженості та міжгрупової дискусії виробляється загальний алгоритм подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому.

**Завершення тренінгової сесії:**

-Підведення підсумків тренінгової сесії;

-Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання:** «Ситуації соціальної напруженості в моїй освітній організації: які вони, як можна здійснювати профілактику їх виникнення, і як їх можна долати?»

Завдання: «Наведіть 2 приклади соціальної напруженості у Вашій освітній організації на рівні організації в цілому. Один приклад має мати знак «+» (ситуація була вирішена позитивно), інший приклад – має мати знак «-» (ситуація була вирішена негативно). Проаналізуйте організаційно-психологічні умови, методи та форми освітнього персоналу, які привели до позитивного та негативного результату».

#### **Загальна заключна частина тренінгової програми**

Загальна заключна частина тренінгової програми включає такі складові:

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

У процесі розробки заключної частини тренінгу враховуються наявні в літературі розробки з технологій організації та проведення тренінгів [12; 14; 16; 17].

### **8.3. Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні»**

**Мета тренінгової програми:** підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні.

#### **Завдання тренінгової програми:**

1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні;

2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні та чинників, які обумовлюють її виникнення;

3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні.

#### **Загальна структура тренінгової програми**

Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-

особистісному рівні» складається із 3 тренінгових сесій та має таку загальну структуру:

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

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

*Тренінгова сесія 3.* «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».

Кожна тренінгова сесія складається із змістовно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

Детальний опис тренінгової програми представлено в табл 8.3.1.

Таблиця 8.3.1

**Структура тренінгової програми «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні»**

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

## Продовження Таблиці 8.3.1

<i>Тренінгова сесія 2.</i> «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Які бувають види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації?»	2
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»	2
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Які організаційно-психологічні умови можна використовувати в освітніх організаціях для попередження та подолання різних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання</i> «Мій досвід подолання ситуацій соціального напруження на рівні взаємодії персоналу та організації»	4
<i>Тренінгова сесія 3.</i> «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Що являє собою соціальна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?»	2
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика негативних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Як можна сприяти профілактиці та подоланню соціальної напруженості в освітніх організаціях індивідуально-особистісному рівні?»	2
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання:</i> «Подолання негативних психічних станів освітнього персоналу»	4
<b>Загальна заключна частина тренінгової програми</b>		<b>2</b>
<b>Загалом:</b>		<b>46</b>

### **Обсяг тренінгової програми**

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

## **ЗМІСТ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ**

### **Загальний вступ до тренінгової програми**

-*Криголам*: «Знайомство»: «Мене звати... Я працюю... Думаю, що освітній персонал в моїй організації зустрічається з такими виявами соціальної напруженості...»;

-*Вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням). Учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?»;

-«*Мозковий штурм*» (*груповий варіант*): «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)»;

-*Мультимедійна презентація*: «Яким буде наш тренінг? (визначення мети та завдань тренінгу)»;

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

Для підготовки вступу до тренінгу використано наявні в літературі розробки, виконані, зокрема, в рамках розробленого автором технологічного підходу [12; 14; 18].

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

**Вступ до тренінгової сесії:**

*Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*

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

*-Метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації проявляється в таких виявах ...» (Кожний із учасників тренінгу розриває листок А4 на кількість букв, які є в його «довгому» імені і на кожному клаптику бумаги пише окремий «вияв» соціальної напруженості). Прийом використано на основі наявних в літературі розробок [21];

*-Робота в малих групах* (з наступним міжгруповим обговоренням): «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

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

*-Міні-лекція:* «Соціальна напруженість в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [2; 4] та власні розробки автора [7]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації, її співвідношення з іншими видами соціальної напруженості на мезо- та мікрорівні та ін.

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

*-«Мозковий штурм» (групова форма):*

Завдання 1 (інформаційно-пошукове): «Назвіть причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації». (Для виконання завдання учасники тренінгової сесії спочатку згадують основні правила «мозкового штурму» [21]), а потім, із дотриманням названих правил, учасники тренінгу активно називають можливі причини виникнення соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації, а одна людина послідовно записує причини, які називаються. Наприклад, це можуть бути такі причини: «відчуття несправедливості», «невизначеність завдань», «нерозуміння вимог», «некомпетентність керівника», «корупція», «різний соціально-майновий статус працівників», «непідготовленість працівників до виконання

завдання», «нестандартні робочі відносини», «побутові умови», «фізичний стан працівника»: «погані умови праці», «відсутність мотивації», «природні умови» та ін.

*-«Мозковий штурм» (групова форма):*

Завдання 2 (інформаційно-аналітичне): «Здійсніть класифікацію названих причин виникнення соціальної напруженості в організації, виділіть основні види причин». (Учасники тренінгу аналізують послідовно названі причини та відносять їх до певних груп, або «відкидають» деякі причини, якщо вони не відповідають змісту проблеми, яка аналізується. Людина, яка працює біля дошки, візуально фіксує отримані результати у вигляді таблиці чи схеми, яка відображає основні причини соціальної напруженості та відображає їх кількісне відображення).

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

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

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

Для виконання завдання використовується такий список організаційно-психологічних умов: «залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми»; «своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження»; «доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему»; «залучення експертів для аналізу проблеми»; «розробка та реалізація чіткого плану аналізу та розв'язання проблеми»; «реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження»; «толерантне ставлення до партнера»; «створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження» та ін. [8; 17].

**Завершення тренінгової сесії:**

- Підведення підсумків тренінгової роботи;
- Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання: «Тренінгова підготовка як важлива складова психологічної підготовки освітнього персоналу до профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації».**



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

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

### **Вступ до тренінгової сесії:**

-*Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*

-*Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;

-*Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання:* «Тренінгова підготовка як важлива складова психологічної підготовки освітнього персоналу до профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації».

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

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

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

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

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

Для проведення психологічного практикуму використовується опитувальник «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко [6]). Опитувальник дає можливість визначити дев'ять видів соціальної напруженості: 1) напруженість щодо організації роботи персоналу (обсяг

роботи, робочі зобов'язання, повноваження на роботі, навантаження на роботі, якість роботи); 2) напруженість щодо професійної кваліфікації, атестації та кар'єри персоналу; 3) напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ; 4) напруженість персоналу у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»); 5) напруженість персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»); 6) напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу; 7) напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя; 8) напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому; 9) напруженість в результаті військового конфлікту в Україні.

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

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

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

Учасники гри обирають 3-4 найбільш значущі для учасників тренінгу ситуації соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації та послідовно «програють» їх. Наприклад, це можуть бути такі ситуації, як «незгода одного із педагогічних працівників із результатами атестації», «введення нових вимог до науково-методичної роботи педагогічних працівників у контексті реалізації «Концепції Нової української школи», «несвоєчасна підготовка учасниками творчої групи навчально-методичної програми», «конфлікт між класним керівником та групою батьків», «постійне спізнання педагогічного працівника на уроки» та ін. Також підбираються потрібні для «програвання» ситуацій соціального напруження ролі (наприклад, «педагогічні працівник», «директор школи» або «заступник директора школи», «батьки», «члени науково-педагогічної ради школи» та ін.). Кожна робоча група окремо аналізує кожну із обраних ситуацій, а потім «програє» перед «арбітрами». До групи «арбітрів» входять зацікавлені в цій ролі учасники тренінгу, або ж вони назначаються керівником тренінгової

програми. Завдання «арбітрів» полягає в тому, щоб за допомогою спеціально розроблених ними критеріїв оцінити активність кожної із 3-4 робочих груп щодо вирішення ситуації соціальної напруженості, виділивши при цьому позитивні аспекти (досягнення) та негативні аспекти (обмеження) активності групи щодо розв'язання ситуації, а також аргументувати найбільш адекватні варіанти розв'язання ситуації. У результаті послідовного програвання та аналізу 3-4 ситуацій соціальної напруженості учасники тренінгу визначають організаційно-психологічні профілактики та подолання ситуацій соціальної напруженості: повага до учасників ситуації; врахування інтересів всіх учасників ситуації; врахування потреб освітньої організації та освітнього персоналу; спільний пошук різних альтернатив вирішення ситуації; вибір найбільш адекватного способу вирішення ситуації та ін.

***Завершення тренінгової сесії:***

- Підведення підсумків тренінгової роботи;
- Визначення творчого домашнього завдання.

***Творче домашнє завдання:*** «Мій досвід подолання ситуацій соціального напруження в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

Завдання: «Приведіть приклади власного позитивного та негативного вирішення ситуацій соціального напруження, які стосуються взаємодії з колегами та керівником. Зробіть висновки про організаційно-психологічні умови, які були реалізовані вами та іншими учасниками ситуації».

***Тренінгова сесія 3. «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»***

***Вступ до тренінгової сесії:***

- *Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередній тренінговій сесії): «Що я виніс для себе із попередньої зустрічі?»;
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання:* «Мій досвід подолання ситуацій соціального напруження в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

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

- *Метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Психологічні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні проявляються в ...» (Відповідно до існуючих в літературі підходів [21], які «зовнішньо» активізують активність аудиторії, кожний із учасників тренінгу пише на окремих листочках, яких має бути стільки, скільки букв у назві його школи (міста), психологічні вияви

соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні. Наприклад, це можуть бути такі «вияви»: «дискомфорт»; «байдужість»; «апатія»; «невизначеність»; «страх від невизначеності»; «невдоволеність»; «безнадійність»; «роздратованість»; «нервозність»; «гнів»; «агресивність, конфліктність»; «низька мотивація до роботи»; «підозрілість»; «відсутність духу колективізму»; «перекладання обов'язків на інших»; «прояв егоцентризму»; «поганий сон»; «втомленість»; «зниження ефективності»; «терпіння»; «активність»; «відповідальність»; «організованість»; «пунктуальність»; «адаптація»; «цілеспрямованість» та ін.);

*-Робота в малих групах (з наступним міжгруповим обговоренням):* «Якою буває соціальна напруженість в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?».

Робота виконується в 3-4 робочих групах, залежно від кількості учасників. Завдання кожної групи полягає в тому, щоб проаналізувати та систематизувати індивідуальні відповіді учасників, які увійшли в конкретну групу, що стосуються психологічних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні. Наприклад, це можуть бути такі групи психологічних «виявів» соціальної напруженості: «емоційні», «комунікативні», «поведінкові»; «емоційно-вольові» та «фізичні»; «емоції», «взаємодія», «діяльність»; «негативні», «позитивні». Виконані завдання можуть бути представлені на окремих великих листах (у вигляді текстів, схем, рисунків тощо).

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

*-Міні-лекція: «Сутність та основні вияви соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».* (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [5; 19; 20] та власні розробки автора тренінгової програми [10]).

**Діагностичний компонент: «Діагностика негативних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»:**

*-Психологічний практикум: «Аналіз негативних виявів соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні»;*

Проведення психологічного практикуму здійснюється за допомогою «Методики самооцінки діагностики психічних станів» (за Г. Айзенком) [5], яка дає можливість діагностувати особливості соціальної напруженості на рівні персоналу, тобто, вплив соціальної напруженості на такі негативні психічні стани персоналу організацій, як: тривожність, фрустрованість, агресивність та ригідність. Після індивідуального заповнення та обрахунку індивідуальних показників тренер за допомогою двох асистентів може обрахувати загальний показник вираженості негативних психічних станів, що досліджуються за даною методикою, по тренінговій групі в цілому (вирахувати середнє арифметичне по групі), а потім з учасниками тренінгу обговорити отримані результати та зробити певні висновки.

**«Корекційно-розвивальний компонент: «Як можна сприяти профілактиці та подоланню соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні?»:**

*Робота в парах:* Аналітичне завдання: «Як можна профілактувати та долати негативні психічні стани (тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність та ін.)?»»

Кожна пара «обирає» собі для аналізу один із названих (або інші негативні психічні стани) та аналізує шляхи їх подолання, потім презентує їх іншим учасникам. Для виконання завдання можна використати наявні літературні джерела [5; 10; 19; 20] та звернутись до досвіду роботи у власній освітній організації.

**Завершення тренінгової сесії:**

- Підведення підсумків тренінгової роботи;
- Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання: «Подолання негативних психічних станів освітнього персоналу».**

Завдання: «Використавши інтернет-ресурси, розробіть Пам'ятку «Шляхи подолання негативних психічних станів в освітнього персоналу». Ознайомте з нею членів свого педагогічного колективу».

**Загальна заключна частина тренінгової програми**

Загальна заключна частина тренінгової програми включає такі складові:

- *рефлексивний аналіз:* «Мої думки про тренінгову програму»: «Чи задовольнив тренінг Ваші очікування?»; «Які питання тренінгової програми Вам сподобались найбільше?»; «Які інтерактивні техніки Ви б хотіли використовувати у своїй роботі?»; «Що у тренінгу Вам не сподобалось?»; «Ваші поради тренеру...».

(Для розробки заключної частини тренінгової програми можуть враховуватися попередні розробки автора [12; 14; 18]).

В цілому, слід зазначити, що *результати впровадження* обох тренінгових програм («Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» та «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації та на індивідуально-особистісному рівні») в освітніх організаціях та в інститутах післядипломної педагогічної освіти свідчать про *позитивну оцінку* учасниками тренінгу (керівниками, педагогічними працівниками, психологами освітніх організацій) їх змісту, запропонованої структури та інтерактивних технік та доцільність їх використання для аналізу освітнім персоналом психологічних аспектів соціальної напруженості.

### **Висновки до розділу 8**

1. Важливим напрямком психологічної підготовки освітнього персоналу є психологічна підготовка до роботи в умовах соціальної напруженості, яка може здійснюватися, зокрема, за допомогою розробленої автором *«Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»*.

2. «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» складається із *двох тренінгових програм*: «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»; «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні».

3. До складу першої тренінгової програми *«Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»* входять три тренінгові сесії: «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів»; «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівні»; «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».

4. Друга тренінгова програма *«Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні»* складається із таких трьох тренінгових сесій: «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації та причини її виникнення»; «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації»; «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».

5. Кожна тренінгова сесія, яка входить до складу психологічної технології, включає *три основні компоненти*: а) інформаційно-смісловий (розкриття сутності певного феномену, його структури, функцій та ін.); б)

діагностичний (дослідження рівня вираженості даного феномену та чинників, які впливають на його розвиток); в) корекційно-розвивальний (визначення умов та шляхів зміни, вдосконалення даного феномену).

6. Для розкриття змісту тренінгової програми та залучення учасників тренінгу до активної взаємодії використовуються спеціальні інтерактивні техніки: а) *організаційно-спрямовуючі* (спільне визначення правил групової роботи; вивчення очікувань; «криголами»; створення малих груп за певними критеріями та ін.); б) *змістовно-сміслові* (метод незакінчених речень, робота в малих групах, міжгрупове обговорення, «мозковий штурм», міні-лекції, психологічні практикуми, ділові ігри, аналітичні завдання, домашні творчі завдання та ін.).

7. «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» може використовуватися в двох організаційних формах: а) на рівні освітніх організацій (як «очна» форма роботи); б) на рівні інститутів післядипломної педагогічної освіти (як «очно-дистанційна» форма роботи).

### Література до розділу 8

1. Андренко О. Інтегральна оцінка соціальної напруженості регіонів [Електронний ресурс] / О. Андренко, С. Мордовцев // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 161–168. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15aoasnr.pdf>.
2. Андрющенко А. І. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу / А. І. Андрющенко, І. А. Євдокимова // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства : зб. наукових праць. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 201–206.
3. Белай В. Дослідження соціальної напруженості як передумови виникнення кризових явищ / В. Белай // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (38). – 2012. – С. 27–34.
4. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудових відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2009. – №844. – Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 23. – С. 176–183.
5. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеєв. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
6. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С. 10–17.
7. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія / [за наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44–56.

8. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: види, наслідки, умови попередження та подолання / Л. М. Карамушка // *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. – 2017. – V. 21. – № 22 (4). – P. 79–84.
9. 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. 3–117.
10. 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*. – № 2–3 (5–6). – 2016. – С. 80–89.
11. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід / О. В. Креденцер, В. І. Лагозінська, 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. 48–55.
12. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
13. Семікіна М. В. Напруженість соціально-трудова відносин як гальмо економічного зростання регіону [Текст] / М. В. Семікіна // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2012. – Вип. 22(1). – С. 96–103.
14. 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.
15. Сірій Є. Теоретичні розвідки в концептуалізації соціальної напруженості / Є. Сірій // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2017. – № 16(1). – С. 139–147.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості. Монографія / Є. В. Тополов. – К. : Видавничий дім «Слово», 2011. – С. 157-158.
20. Хоменко З. І. Вплив учителя на емоційний стан учнів / З. І. Хоменко. – К. : Редакції загальнопед. газет, 2012. – 128 с.
21. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов ; пер. с англ. / Д. Шапиро. – Кишинэу : ARC, 1997. – 320 с.
22. Kahn, R. L. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* / R. L. Kahn, D. M. Wolfe. – New York : John Wiley, 1964. – pp. 424-425.



## ЧАСТИНА 3

### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ: ДІАГНОСТИКА ТА ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У третій частині монографії представлено результати емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення розвитку компонентів, загального показника, типів і сили організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості. Проаналізовано зв'язок рівня розвитку компонентів, загального показника, типів і сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому, взаємодії персоналу та організації та індивідуально-психологічному рівні.

Представлено психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Результати даного етапу емпіричного дослідження представлено в дев'ятому, десятому, одинадцятому, дванадцятому та тринадцятому розділах монографії.

#### **Розділ 9. РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*9.1. Рівень розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій (Лагодзінська В. І.)*

*9.2. Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій (Івкін В. М.)*

*9.3. Рівень розвитку сили організаційної культури освітніх організацій (Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.)*

##### **9.1. Рівень розвитку основних компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій**

Зазначимо, насамперед, що рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та загального показника рівня розвитку

організаційної культури (індексу організаційної культури) вивчався за допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [4; 5].

Проаналізуємо спочатку **рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій.**

Дані, які представлені в табл. 9.1.1, свідчать про те, що значна частина педагогічних працівників (від 17,6% до 52,1%) вказали на «прекрасний» (високий) рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Це можна оцінити як позитивний факт.

Разом із тим, виходячи з даних, наведених в табл. 9.1.1, можна стверджувати, що такий компонент організаційної культури, як «робота», значно відстає (в середньому в два з половиною рази) від інших компонентів організаційної культури, таких як «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (відповідно 17,6% опитаних проти 52,1% опитаних («комунікації»), 35,5% («управління»), 30,9% («мотивація і мораль»). Це узгоджується із даними, які отримані нами на попередніх етапах дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури [8], а також із результатами дослідження особливостей розвитку організаційної культури позашкільних начальних закладів, які отримані В. А. Барановою [1].

Отже, одним із резервів розвитку організаційної культури освітніх організацій є, на нашу думку, посилення такого компонента організаційної культури, як «робота». Це може проявлятися у формуванні в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи, впровадженні інноваційних форм і методів роботи у власну професійну діяльність тощо.

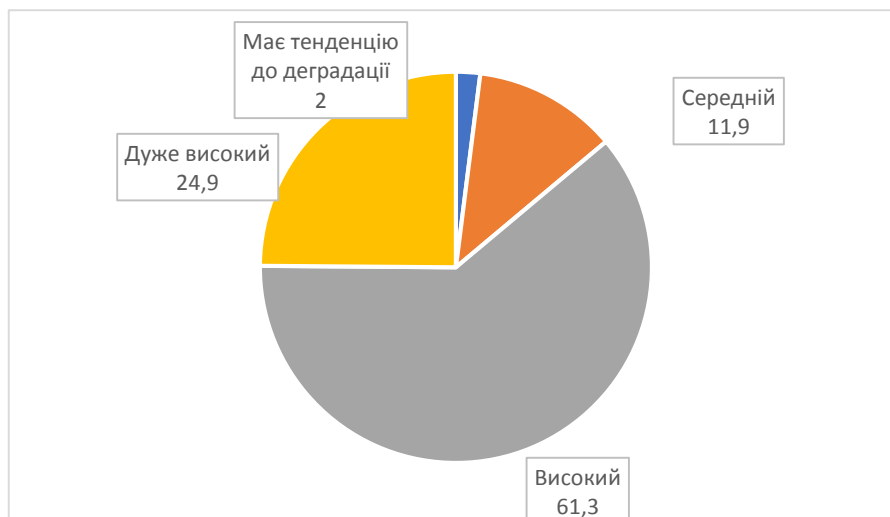
Таблиця 9.1.1

**Рівні розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

Компоненти організаційної культури	Рівні розвитку компонентів організаційної культури			
	«Спадаючий»	«Помітний смуток»	«Мажорний»	«Прекарасний»
«Робота»	2,3	15,6	64,5	17,6
«Комунікації»	2,2	9,0	36,7	52,1
«Управління»	1,9	10,8	51,7	35,5
«Мотивація і мораль»	2,6	10,6	55,8	30,9

Щодо рівня розвитку *індексу (загального показника) організаційної культури*, то дослідження засвідчило, що організаційна культура освітніх організацій оцінюється персоналом в цілому позитивно.

Зокрема, як видно з рис. 9.1.1, більшість опитаних оцінюють рівень розвитку «індексу організаційної культури», як «дуже високий» (24,9%) або «високий» (61,3%).



**Рис. 9.1.1. Рівень розвитку індексу організаційної культури освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

Отже, в цілому, отримані дані свідчать про необхідність не стільки підвищення оцінки опитуваними загального рівня організаційної культури освітніх організацій, скільки про *посилення значущості* для персоналу освітніх організацій *окремих складових організаційної культури*.

## **9.2. Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій**

Дослідження типів організаційної культури здійснювалось за допомогою *методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [5; 13]*, яка дає можливість діагностувати такі типи організаційної культури, як культура «завдань», культура «ролей», культура «влади» та культура «особистості».

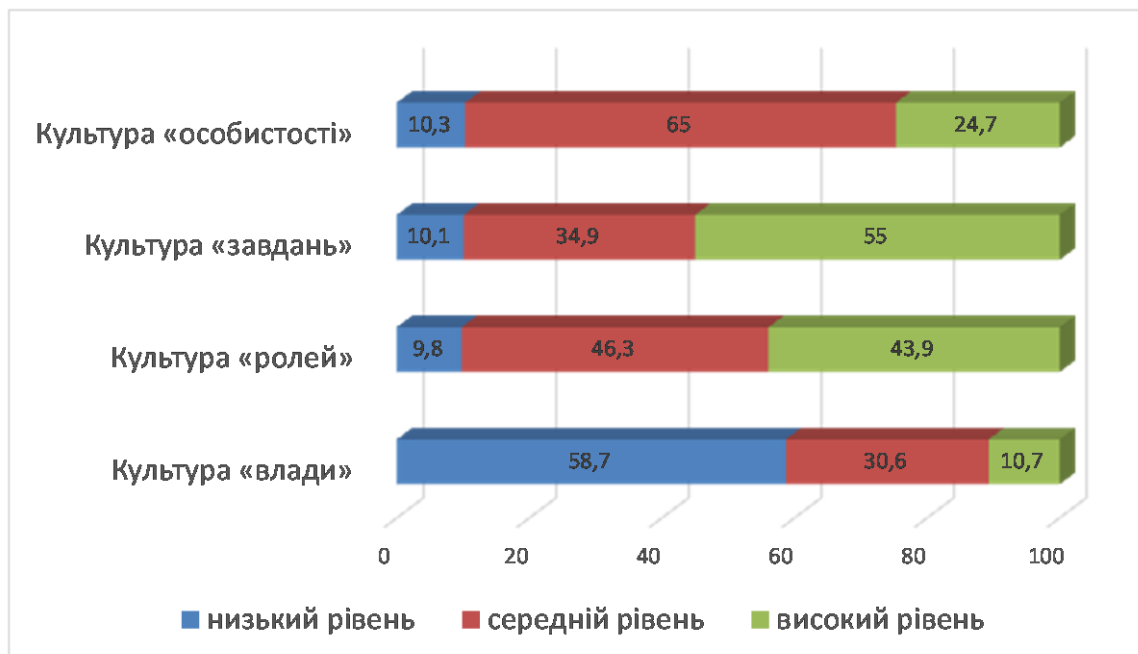
Що стосується *рівня розвитку типів організаційної культури* освітніх організацій, то, як свідчать дані, представлені на рис. 9.2.1, на першому місці

за високим рівнем розвитку представлена культура «завдань». Більше ніж половина опитаних (55,0%) вказали на представленість у їхніх освітніх організаціях даного типу культури, найбільш суттєвими характеристиками якої є те, що вона базується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо [5; 13].

На другому місці за рівнем вираженості знаходиться культура «ролей», на високий рівень якої вказало дещо менше опитаних (43,9%). Для такої культури характерна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їхня чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо [5; 13].

Що стосується двох інших типів культур (культура «особистості» та культура «влади»), то вони значно відстають від рівня розвитку названих типів організаційних культур.

Лише одна п'ята освітнього персоналу (24,7%) вказали на високий рівень розвитку культури «особистості», яка характеризується мінімальним ступенем адміністрування та обмеження особистих прав і свобод, ставленням з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, правом виявляти ініціативу та творчість тощо) [5; 13].



**Рис. 9.2.1. Рівні вираженості типів організаційної культури освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

І четверте, останнє, місце займає *культура «влади»*. Трохи більше ніж одна десята опитаного освітнього персоналу (10,7%) вказали на високий рівень розвитку цього типу організаційної культури. Як відомо, суттєвими характеристиками такого типу культури є одноосібність рішень керівника, централізований контроль ресурсів, висока документаційна регламентованість трудової поведінки тощо [5;13].

При аналізі даних, нами був врахований підхід щодо розподілу різних типів організаційної культури на дві групи: *«прогресивні»* (культура «завдань» і культура «особистості») та *«консервативні»* (культура «влади» та культура «ролей») (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко) [6; 8; 14].

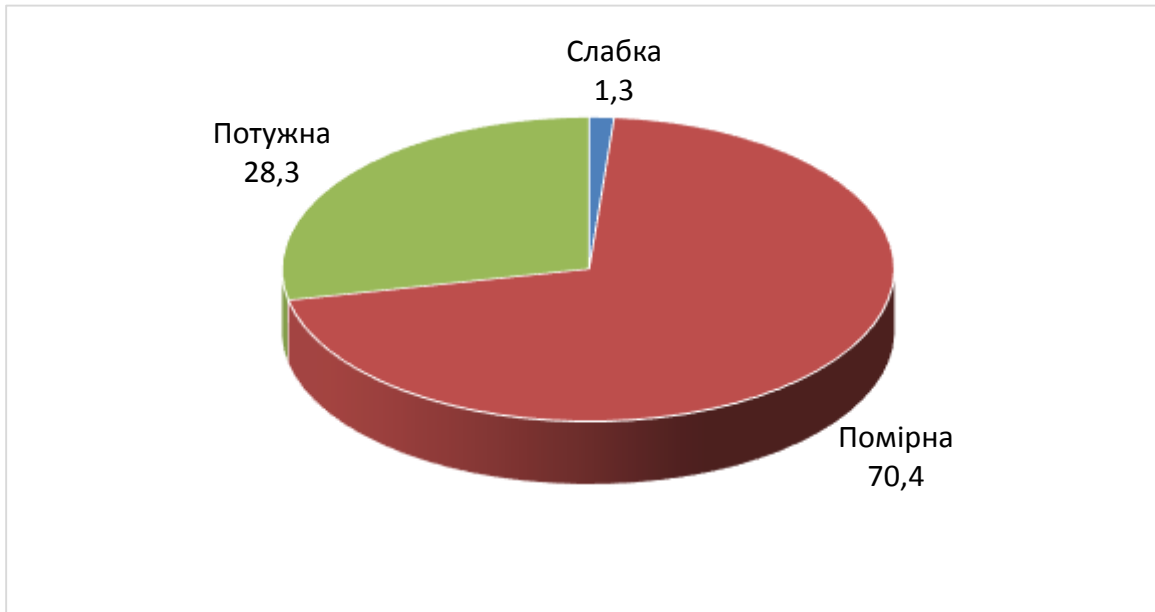
Таким чином, з приємністю можна констатувати, що в освітніх організаціях переважає культура «завдання», яка належить до культур з прогресивною спрямованістю, а культура «влади», яка належить до культур з консервативною спрямованістю [6; 8; 14], представлена лише у невеликій частині освітніх організацій, у яких проводилось дослідження. Разом із тим, результати дослідження показують, що існують *суттєві резерви* щодо рівня розвитку культури «особистості».

Загалом, можна говорити про позитивну спрямованість рівня розвитку типів організаційної культури освітніх організацій, однак, *певного посилення потребує розвиток культури «особистості»*.

### **9.3. Рівень вираженості сили організаційної культури освітніх організацій**

Для вивчення сили організаційної культури використовувалась *методика «Оцінка сили організаційної культури»* [2; 7], яка дає можливість діагностувати вираженість сили організаційної культури (потужна, помірно сильна, слабка). Описані рівні вираженості сили організаційної культури близькі до опису різних типу організаційної культури, описаних В. О. Заболотною [3], відповідно до якого розрізняють «сильні» та «слабкі» організаційні культури.

Аналіз даних, які стосуються сили організаційної культури освітніх організацій та її зв'язку з чинниками мезорівня [2; 7; 10] виявив ряд закономірностей. Як видно із рис. 9.3.1, лише невелика кількість опитаних (28,3%) вказали на те, що їхнім освітнім організаціям притаманна *потужна організаційна культура*.



**Рис. 9.3.1 Вираженість сили організаційної культури освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

Відповідно до наявних в літературі даних [11;12], можна говорити про те, що організаціям з *потужною організаційною культурою* притаманні певні характеристики, які стосуються: а) цінностей організації, її цілей та орієнтації персоналу на їхні досягнення (практично всі керівники і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів; члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення цілей організації; дії керівників узгоджуються з прийнятими в організації цінностями; організація і керівники орієнтовані швидше на довгострокові, ніж короткострокові перспективи; цінності організації наголошують на необхідності ефективної діяльності, адаптації до мінливого зовнішнього середовища; дотримання місії і цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу та ін.); б) відбору, діяльності, професійного зростання та стимулювання працівників в організації (відбір працівників здійснюється відповідно до наявності в них рис, відповідних культурі організації; керівники прагнуть розвивати своїх працівників; в основі професійної кар'єри працівників лежить їхній професіоналізм, а не інтриги і знайомства; підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і гідно оцінюється; в організації забезпечується стимулювання праці працівників, наприклад, проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили істотний внесок у справу організації та ін.). Тобто можна говорити про те, що організаційна культура є потужним чинником як для досягнення цілей організації, так і досягнення цілей працівників. Іншими словами, в таких організаціях досягається гармонійне співвідношення досягнення цілей і потреб як організації, так цілей і потреб працівників.

В. О. Заболотна [3] вважає, що «*сильні*» організаційні культури мають такі характеристики: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації).

Т. Діл і А. Кеннеді [цит. за 9] вважають, що суттєвими характеристиками «*сильних*» організаційних культур є: сильна організаційна філософія і місія, яка об'єднує всіх; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікації і доступ до вищого керівництва; особлива увага приділяється людям та продуктивності, клієнтам і сервісу; в організації існує почуття задоволеності і приналежності до організації; наявність церемоній, ритуалів, традицій, які підтримуються всіма; загальний емоційний підйом, який стосується роботи і майбутнього; почуття задоволеності, яке стосується виконавської майстерності, вкладених у справу зусиль та винагород.

Водночас, переважна більшість опитаних (70,4%) вказали на середній рівень вираженості сили організаційної культури в освітніх організаціях. Тобто мова йде про *помірну організаційну культуру*, для якої характерно лише часткове представлення описаних вище характеристик потужної організаційної культури.

І зовсім невелика частина учасників дослідження (1,3%) вказали на низький рівень вираженості сили організаційної культури, тобто на те, що організаційна культура їхніх організацій є *слабкою*. Мова йде про те, що культура організації аж ніяк не сприяє адаптації до навколишнього середовища, досягненню її цілей і не відповідає потребам її членів, а навпаки, може сприяти загальній демотивованості персоналу.

Згідно підходу В. О. Заболотної [3], «*слабкі*» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю.

Як зазначають Т. Діл і А. Кеннеді [цит. за 9], «*слабкі*» організаційні культури мають такі особливості: немає чітких цінностей та переконань; короткотермінова, спрямована на себе (всередину) стратегія; проблеми міжособистісного характеру, «битви» між окремими угрупованнями, відсутність команди і почуття приналежності; «герої» організації деструктивні.

У цілому, доходимо висновку, що організаційна культура освітніх організацій характеризується достатньою силою, оскільки переважна більшість опитаних вказали, що культура їхніх організацій є потужною або помірною, зовсім незначна кількість опитаних вказали на те, що їхні освітні організації характеризуються слабкою організаційною культурою. Разом з тим, може говорити про *необхідність підвищення кількості освітніх організацій із сильною організаційною культурою*.

Отже, дослідження виявило, як *позитивні* тенденції розвитку організаційної культури, так і певні *резерви* її розвитку.

### Висновки до розділу 9

1. Встановлено, що переважна частина педагогічних працівників оцінюють рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). *достатньо позитивно* (як «мажорний» або «прекрасний»), однак окремі складові організаційної культури (в першу чергу, «робота») потребують посилення їхньої значущості для персоналу освітніх організацій.

2. Щодо рівня вираженості типів організаційної культури, то дослідження виявило той *позитивний* факт, що такий «консервативний» тип організаційної культури, як культура «влади», мало представлений в освітніх організаціях. Разом з тим, констатовано і певні *резерви* розвитку організаційної культури в освітніх організаціях, а саме, недостатню представленість такого «прогресивного» типу організаційної культури, як культура «особистості».

3. Організаційна культура освітніх організацій характеризується *достатньою силою*, оскільки переважна більшість опитаних вказали, що культура їхніх організацій є потужною або помірною, однак, кількість освітніх організацій із сильною організаційною культурою потребує збільшення.

4. Отримані дані доцільно враховувати в практиці діяльності освітніх організацій з метою посилення розвитку основних характеристик організаційної культури освітніх організацій.

### Література до розділу 9

1. Баранова В. А. Зв'язок між рівнем розвитку педагогічних колективів і типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів / В. А. Баранова // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – 2016. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 45. – С. 11-17.
2. Дафт Р. Ф. Менеджмент / Р. Ф. Дафт. – СПб., 2001. – 832 с.
3. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В. О. Заболотна // Заболотна В. О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
4. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
5. Карамушка Л. М. Діагностичний інструментарій для вивчення організаційної культури позашкільних навчальних закладів : навчально-методичний посібник для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти



- та студентів ВНЗ спеціальності «Управління навчальним закладом» / Л. М. Карамушка, В. А. Баранова. – К. : Педагогічна думка, 2017. – 76 с.
6. Карамушка Л. М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2014. – С. 15–20.
7. Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков – СПб. : Речь, 2005. – С. 290–291.
8. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
9. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
10. Станіславська М. В. Комплекс методик для дослідження особистості як суб'єкта вибору організаційної культури майбутнього місця роботи / Л. М. Карамушка, М. В. Станіславська // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 33. – С. 61–66.
11. Станіславська М. В. Психологічні аспекти типології організаційної культури майбутнього місця роботи / М. В. Станіславська // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка ; Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 27. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. – С. 557–568.
12. Стеклова О. Е. Оценка силы организационной культуры и направления ее развития / О. Е. Стеклова // Экономические науки. – 2010. – №2 (63). – С. 183–187.
13. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
14. 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.

## РОЗДІЛ 10. ЗВ'ЯЗОК ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИРАЖЕНІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦІЛОМУ

*10.1 Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

*10.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

*10.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому (Карамушка Л. М.)*

### **10.1. Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні аналізу організації в цілому**

Зазначимо, що дослідження основних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях здійснювалось за методикою «Соціальна напруженість в організації» Л. М. Карамушки [4; 5]. Дана методика дає можливість діагностувати види соціальної напруженості на рівні організації в цілому які виділені за критеріями: «інтенсивність соціальної напруженості»; «масштабність соціальної напруженості»; «локалізація соціальної напруженості»; «включеність у ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів».

Характеристики організаційної культури, як і на попередніх етапах, вивчались за допомогою таких методик: рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій та загального показника рівня розвитку організаційної культури – за допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [2; 3], типи організаційної культури – за допомогою методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [3; 9], сила організаційної культури – за допомогою методики «Оцінка сили організаційної культури» [1; 6; 8].

Звернемося спочатку до даних, які відображають зв'язок між рівнем розвитку *складових організаційної культури* освітніх організацій та видами і загальним індексом соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

Як видно із даних, наведених в табл. 10.1.1, виявлено *негативний статистично значущий зв'язок* різної сили між такою складовою організаційної культури, як «робота» та окремими видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,05$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ). Суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «робота» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації знижується.

Практично така ж сама ситуація, тобто, *негативний статистично значущий зв'язок* різної сили спостерігається між такою складовою організаційної культури, як «комунікація» та такими ж самими видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ), та які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ), взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ), взаємодії організації з партнерами ( $p < 0,05$ ). Як і в попередніх випадках, суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «комунікація» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації *знижується*.

Таблиця 10.1.1

**Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні аналізу організації в цілому ( $r_s$ )**

Види соціальної напруженості в організації	Складові організаційної культури				Індекс організаційної культури
	<i>Робота</i>	<i>Комунікація</i>	<i>Управління</i>	<i>Мотивація і мораль</i>	
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту)	<b>-0,367***</b>	<b>-0,416***</b>	<b>-0,454***</b>	<b>-0,433***</b>	<b>-0,467***</b>

## Продовження Таблиці 10.1.1

<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної)	-0,014	<b>-0,135*</b>	-0,091	-0,099	-0,106
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)	<b>-0,216**</b>	<b>-0,230**</b>	<b>-0,266**</b>	<b>-0,247**</b>	<b>-0,269**</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «включеність різних суб'єктів»:					
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками	0,093	-0,001	-0,022	0,089	0,071
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами	-0,023	0,084	0,035	-0,040	0,008
Взаємодія керівників різного рівня між собою	<b>-0,138*</b>	<b>-0,285**</b>	<b>-0,280**</b>	<b>-0,258**</b>	<b>-0,254**</b>
Взаємодія керівників одного рівня між собою	<b>-0,132*</b>	<b>-0,156*</b>	<b>-0,131*</b>	0,108	<b>-0,166**</b>
Взаємодія організації з клієнтами	-0,096	-0,066	-0,094	-0,094	-0,121
Взаємодія організації з партнерами	-0,023	<b>-0,123*</b>	-0,082	-0,096	-0,083
Взаємодія з конкурентами	0,103	0,035	0,037	0,073	0,082

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Більш вираженим є *негативний статистично значущий зв'язок* між складовою організаційної культури «управління» та окремими видами

соціальної напруженості. У даному випадку цей зв'язок зафіксовано із шістьма видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної) ( $p < 0,05$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) і які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ). Суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «*управління*» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації *знижується*.

Деяко менш вираженим є *негативний статистично значущий зв'язок* між такою складовою організаційної культури, як «*мотивація і мораль*» та видами соціальної напруженості, оскільки він зафіксований з трьома видами соціальної напруженості, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ). Як і з іншими складовими організаційної культури, мова йде про те, що по мірі підвищення рівня розвитку такої складової, як «*мотивація і мораль*», рівень вираженості двох зазначених видів соціальної напруженості *знижується*.

Що стосується *загального показника розвитку* організаційної культури, то тут виявлено *негативний статистично значущий зв'язок* між даним показником та окремими видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) та які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,01$ ). Суть даного зв'язку також проявляється в тому, що по мірі вираженості загального показника розвитку організаційної культури рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації *знижується*.

Якщо провести аналіз зв'язку між всіма складовими організаційної культури (одночасно) та видами соціальної напруженості в освітніх організаціях, то тут можна констатувати, що лідируючі місця тут займають види соціальної напруженості в організації, виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,01$ ) «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) та які стосуються «взаємодії керівників різного рівня між собою» ( $p < 0,01$ ), стосовно яких констатовано *помірний негативний статистично значущий зв'язок* з усіма складовими організаційної культури,

що говорить про те, що рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій позитивно впливає на зниження вираженості названих видів соціальної напруженості.

Майже така ж сама ситуація спостерігається стосовно такого виду соціальної напруженості, як «взаємодія керівників одного рівня між собою». Тут зафіксовано *негативний статистично значущий зв'язок різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) цього виду соціальної напруженості з усіма складовими організаційної культури, окрім «мотивації і моралі».

Щодо решти видів соціальної напруженості в організації, таких, які виділені за критеріями «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками», «взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами», «взаємодія організації з клієнтами», «взаємодія організації з конкурентами», то *тут статистично значущих зв'язків не виявлено*, що говорить про те, що дані види соціальної напруженості не є «чутливими» до розвитку складових організаційної культури. Скоріше всього, тут діють інші механізми, які потребують свого спеціального вивчення.

В цілому, результати дослідження показали, що підвищення рівня розвитку всіх або майже всіх складових організаційної культури позитивно впливає на *зниження лише окремих видів соціальної напруженості*, таких, які виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фоновой до конфлікту) ( $p < 0,001$ ) та стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,01$ ). І лідируюче місце тут займає така складова організаційної культури, як «комунікація». Отже, прийняття керівниками ефективних рішень щодо розвитку організаційної культури закладу [10] *сприятиме зниженню окремих видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому*.

## **10.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому**

Звернемося до даних, які розкривають зв'язок між *типами організаційної культури* освітніх організацій та видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому (табл. 10.2.1).

У ході дослідження встановлено *позитивний статистично значущий зв'язок* ( $p < 0,05$ ) між *культурою «влади»* та п'ятьма видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фоновой до конфлікту); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної); взаємодія керівників різного рівня між собою; взаємодія керівників одного рівня між собою; взаємодія з конкурентами.

Таблиця 10.2.1

**Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому ( $r_s$ )**

Види соціальної напруженості в організації	Типи організаційної культури			
	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдань»	Культура «особистості»
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту)	<b>0,152*</b>	<b>-0,295***</b>	<b>-0,370***</b>	<b>-0,242**</b>
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної)	<b>0,196*</b>	<b>-0,222**</b>	<b>-0,151*</b>	-0,032
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості» (від внутрішньоорганізаційної до комбінованої)	-0,032	-0,012	0,127	0,027
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «включеність різних суб'єктів»:				
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками	0,122	0,084	<b>-0,219**</b>	-0,107
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами	<b>-0,225**</b>	-0,075	<b>0,250**</b>	-0,006
Взаємодія керівників різного рівня між собою	<b>0,236*</b>	0,115	<b>-0,268**</b>	<b>-0,148*</b>
Взаємодія керівників одного рівня між собою	<b>0,146*</b>	-0,023	<b>-0,202**</b>	0,071
Взаємодія організації з клієнтами	<b>-0,145*</b>	-0,022	0,035	0,060
Взаємодія організації з партнерами	-0,031	-0,011	0,004	<b>0,179**</b>
Взаємодія з конкурентами	<b>0,174*</b>	<b>-0,139*</b>	-0,119	-0,019

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Зміст виявленої закономірності полягає в тому, що із підвищенням рівня розвитку даного типу організаційної культури вираженість зазначеного виду соціальної напруженості на рівні організації *зростає*.

Разом з тим, з деякими видами соціальної напруженості тут виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили*. Це стосується таких видів соціальної напруженості, як взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами ( $p < 0,01$ ) та взаємодія організації з клієнтами ( $p < 0,05$ ). Напевне, чіткість розподілу завдань та їх правил взаємодії, також їх однозначне та своєчасне виконання може сприяти зниженню певних видів соціальної напруженості в організації.

Але в цілому, ми бачимо, що культура «влади» *позитивно* позначається на вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

Що стосується *культури «ролей»*, то тут виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили* з трьома видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фоновій до конфлікту) ( $p < 0,001$ ); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної) ( $p < 0,01$ ); взаємодія з конкурентами ( $p < 0,05$ ). Тобто, мова йде про те, що розвиток організаційної культури «ролі» позитивно впливає на *зниження* даних видів соціальної напруженості в організації.

Аналіз впливу організаційної культури «завдань» показав, що вона також *позитивно* впливає на зниження вираженості багатьох видів соціальної напруженості в організації, однак, цей зв'язок є ще більш вираженим. Про це свідчить той факт, що у процесі дослідження виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між культурою «завдань» та п'ятьма видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фоновій до конфлікту); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної); взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками; взаємодія керівників різного рівня між собою; взаємодія керівників одного рівня між собою. І лише по відношенню до одного виду соціальної напруженості, такого, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами» тут спостерігається протилежна закономірність: чим вище рівень розвитку такого типу культури, тим соціальна напруженість даного виду зростає. Очевидно, що орієнтація освітнього персоналу на ефективне виконання конкретних завдань в організації формує певні очікування по відношенню від своїх колег, а це не завжди є можливим, в силу індивідуально-



психологічних особливостей персоналу, невідповідності до виконання тих чи інших завдань та відсутності необхідної мотивації.

Стосовно культури *«особистості»*, то тут потрібно сказати, що *статистично значущі зв'язки різної сили* зафіксовано лише з трьома видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: а) *негативні* – з видами соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм *«інтенсивність соціальної напруженості»* (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,01$ ) та *«взаємодія керівників різного рівня між собою»* ( $p < 0,05$ ); б) *позитивні* – *«взаємодія організації з партнерами»* ( $p < 0,01$ ). Останнє, зокрема, свідчить про те, що, скоріше всього, взаємодія з партнерами організації для досягнення результативності діяльності потребує дещо інших, більш жорстких форм взаємодії, аніж таких, що основані на партнерстві.

Слід також зазначити, що *найбільш «чутливими»* до впливу типу організаційної культури є види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм *«інтенсивність соціальної напруженості»* (від фонові до конфлікту): тут *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) виявлено за всіма чотирма типами організаційно культури. Далі слідує такі види соціальної напруженості, виділені за критерієм *«масштабність соціальної напруженості»* (від часткової до загальної) та взаємодія керівників різного рівня між собою: *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) виявлено за трьома типами організаційної культури. Щодо решти видів соціальної напруженості, то *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) тут виявлено по одному або двом видам соціальної напруженості.

В цілому, можна підсумувати, що культура *«влади»* здебільшого сприяє вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому, культура *«завдань»* здебільшого діє в протилежному напрямку, тобто, знижує соціальну напруженість в організації. Такий же ефект, але менш виражений, має вплив культури *«ролей»* та культури *«особистості»*, хоча культура *«особистості»* при взаємодії з деякими суб'єктами (партнерами організації) може мати і позитивний ефект. З урахуванням отриманих даних, напевне, можна однозначно говорити про *необхідність зниження вираженості в освітніх організаціях культури «влади» та посилення культури «завдань»*, але їх вплив на різні види соціальної напруженості є різним. Це певною мірою підтверджує закономірності, встановлені нами раніше, стосовно *«прогресивних»* та *«консервативних»* типів організаційних [7; 10], хоча вносить і деякі нові аспекти, наприклад, стосовно культури *«особистості»* та культури *«ролей»*.

### 10.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому

Тепер висвітлимо дані, які стосуються зв'язку сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю *ряду видів соціальної напруженості* на рівні організації в цілому.

Згідно результатам дослідження, які наведено в табл. 10.3.1, встановлено *помірний негативний зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між силою організаційної культури та видами організаційної культури, які відносяться до цієї групи.

Таблиця 10.3.1

#### Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні організації в цілому ( $r_s$ )

Види соціальної напруженості в організації	Сила організаційної культури
<b>1 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту)	<b>-0,263**</b>
<b>2 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної)	<b>-0,283**</b>
<b>3 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)	<b>-0,142**</b>
<b>4 група:</b> Види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «включеність в ситуацію соціальної напруженості різних суб'єктів»:	
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками	0,102
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами	0,030
Взаємодія керівників різного рівня між собою	<b>-0,235**</b>
Взаємодія керівників одного рівня між собою	-0,099
Взаємодія організації з клієнтами	-0,032
Взаємодія організації з партнерами	<b>-0,173**</b>
Взаємодія з конкурентами	-0,018

\*\*  $p < 0,01$

Мова йде про види соціальної напруженості в організації, виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до

конфлікту) та «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої), а також «взаємодія керівників різного рівня між собою». Очевидно, що дані види соціальної напруженості на рівні організації є найбільш «чутливими» до впливу всіх характеристик організаційної культури, під впливом яких рівень вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому стає нижчим.

Також виявлено *помірний негативний зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між силою організаційної культури та видом соціальної напруженості в організації «взаємодія організації з партнерами». Слід зазначити, що такий зв'язок інших параметрів організаційної культури (складових і типів) з даним видом соціальної напруженості на рівні аналізу організації в цілому зустрічався рідше.

В цілому, можна заключити, що сила організаційної культури знижує вираженість окремих видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

### Висновки до розділу 10

1. Виявлено *негативний зв'язок* між всіма складовими організаційної культури («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та індексом організаційної культури і видами соціальної напруженості на рівні освітньої організації в цілому, виділені за такими критеріями: а) «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту); б) «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої); в) «взаємодія керівників різного рівня між собою». Це проявляється в тому, що високий рівень розвитку всіх компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій *позитивно впливає* на зниження вираженості названих видів соціальної напруженості.

2. Дослідження показало, що такі типи організаційної культури, як культура «ролі», культура «завдань», культура «особистості» *сприяють зменшенню* соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому, а культура «влади», навпаки, *підвищує* рівень її вираженості.

3. Виявлено, що сила організаційної культури *позитивно впливає на зниження* окремих видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому.

4. Отримані дані слід враховувати в практиці діяльності освітніх організацій з метою профілактики та подолання соціальної напруженості на рівні організації в цілому. Мова йде про розвиток певних характеристик організаційної культури освітніх організацій, підвищення яких може сприяти зниженню соціальної напруженості даного виду

## Література до розділу 10

1. Дафт Р. Ф. Менеджмент / Р. Ф. Дафт. – СПб., 2001. – 832 с.
2. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
3. Карамушка Л. М. Діагностичний інструментарій для вивчення організаційної культури позашкільних навчальних закладів : навчально-методичний посібник для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти та студентів ВНЗ спеціальності «Управління навчальним закладом» / Л. М. Карамушка, В. А. Баранова. – К. : Педагогічна думка, 2017. – 76 с. 014. – С. 15–20.
4. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал / [За наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44-56.
5. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
6. Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков – СПб. : Речь, 2005. – С. 290–291.
7. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
8. Станіславська М. В. Комплекс методик для дослідження особистості як суб'єкта вибору організаційної культури майбутнього місця роботи / Л. М. Карамушка, М. В. Станіславська // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 33. – С. 61–66.
9. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
10. 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.

## **Розділ 11. ЗВ'ЯЗОК ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИРАЖЕНІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ НА РІВНІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ**

*11.1 Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації (Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)*

*11.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації (Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)*

*11.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації (Карамушка Л. М., Терещенко К. В.)*

### **11.1. Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації**

Вивчення вираженості соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації за допомогою *методики «Індекс соціальної напруженості в організаціях» Р. Л. Кана, Д. М. Вольфа [5; 12] (модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко)* використовується для визначення основних видів соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації. Методика дає можливість діагностувати 9 основних груп напруженості: 1) напруженість щодо організації роботи персоналу (обсяг роботи, робочі зобов'язання, повноваження на роботі, навантаження на роботі, якість роботи); 2) напруженість щодо професійної кваліфікації, атестації та кар'єри персоналу; 3) напруженість щодо введення змін в організації та здійснення організаційних реформ; 4) напруженість персоналу у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»); 5) напруженість персоналу у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»); 6) напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу; 7) напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя; 8) напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому; 9) напруженість в результаті військового конфлікту в Україні. Слід зазначити, що складові соціальної напруженості в організації, які відносяться

до 1-7 груп, є загальними (можуть стосуватися всіх сучасних організацій, тією чи іншою мірою вони були представлені в базовому опитувальнику [4]). Складові соціальної напруженості в організації, які утворюють 8-9 групи, є специфічними (стосуються українських організацій, які функціонують, з одного боку, в умовах вираженої економічної кризи та військового конфлікту, а, з іншого боку, в умовах здійснення процесів європейської інтеграції).

Характеристики організаційної культури, як і на попередніх етапах, вивчались за допомогою таких *методик*: рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій та загального показника рівня розвитку організаційної культури – за допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [2; 3], типи організаційної культури – за допомогою методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [2; 10], сила організаційної культури – за допомогою методики «Оцінка сили організаційної культури» [1; 7; 9].

Проаналізуємо зв'язок між рівнем розвитку *складових організаційної культури освітніх організацій* та видами і загальним індексом соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації (табл. 11.1.1).

У ході дослідження встановлено *негативний зв'язок різної сили* між таким компонентом *організаційної культури, як «робота»* та основними видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ), за виключенням такого виду напруженості, як «напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання».

Подібно до компоненту «робота», констатовано наявність *сильного негативного зв'язку* між *складовою організаційної культури «мотивація і мораль»* та усіма дослідженими видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ), за виключенням «напруженості щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання».

Аналіз результатів дослідження показав наявність *негативного зв'язку різної сили* між компонентом *організаційної культури «комунікації»* та шістьма дослідженими видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ). Не встановлено зв'язку між складовою «комунікації» та, зокрема, «напруженістю щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому» та «напруженістю щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання».

Також отримано дані щодо наявності негативного зв'язку між компонентом *організаційної культури «управління»* та шістьма видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ).

Таблиця 11.1.1

**Зв'язок між рівнем розвитку компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу з організацією ( $r_s$ )**

Види соціальної напруженості в організації	Компоненти організаційної культури				Індекс організаційної культури
	<i>Робота</i>	<i>Комуні-кації</i>	<i>Управ-ління</i>	<i>Мотива-ція і мораль</i>	
Напруженість щодо організації роботи	<b>-0,279***</b>	<b>-0,362***</b>	<b>-0,359***</b>	<b>-0,361***</b>	<b>-0,371***</b>
Напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі	<b>-0,312***</b>	<b>-0,443***</b>	<b>-0,451***</b>	<b>-0,377***</b>	<b>-0,429***</b>
Напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ	<b>-0,320***</b>	<b>-0,310***</b>	<b>-0,325***</b>	<b>-0,366***</b>	<b>-0,351***</b>
Напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)	<b>-0,287***</b>	<b>-0,309***</b>	<b>-0,360***</b>	<b>-0,383***</b>	<b>-0,356***</b>
Напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	<b>-0,209**</b>	<b>-0,170**</b>	<b>-0,211**</b>	<b>-0,226***</b>	<b>-0,223***</b>
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу	<b>-0,324***</b>	<b>-0,195**</b>	<b>-0,231***</b>	<b>-0,343***</b>	<b>-0,320***</b>
Напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому	<b>-0,211**</b>	-0,077	-0,098	<b>-0,232***</b>	<b>-0,195**</b>
Напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання	-0,071	-0,010	-0,044	-0,091	-0,086
Напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя	<b>-0,227***</b>	<b>-0,221***</b>	<b>-0,197**</b>	<b>-0,271***</b>	<b>-0,256***</b>
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	<b>-0,361***</b>	<b>-0,337***</b>	<b>-0,369***</b>	<b>-0,422***</b>	<b>-0,420***</b>

\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Подібно до компоненту «комунікації», не встановлено зв'язку між складовою «управління» та такими видами соціальної напруженості, як «напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому» та «напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання».

У результаті дослідження також виявлено *сильний негативний зв'язок* між компонентами організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» та *індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях* ( $p < 0,001$ ).

Отже, можна констатувати, що високий рівень розвитку компонентів організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» сприяє *зниженню* вираженості більшості видів соціальної напруженості та загального індексу соціальної напруженості в закладах освіти.

Разом із тим, жоден із компонентів організаційної культури закладів освіти, за оцінкою персоналу, не пов'язаний з соціальною напруженістю в організації, що обумовлено наявністю військового конфлікту в Україні та його наслідками. Складові «комунікації» та «управління» також не корелює з соціальною напруженістю в організації щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому. Ймовірно, відсутність таких зв'язків обумовлена тим, що напруженість в організації, зумовлена явищами, які відбуваються на рівні суспільства, досить специфічна і не завжди знаходить відображення у процесах, пов'язаних з розвитком організації.

Також у результаті дослідження встановлено *негативний зв'язок різної сили загального показника організаційної культури* з усіма дослідженими видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ), за виключенням такого виду напруженості, як «напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання». Окрім того, виявлено *сильний негативний зв'язок* між *індексом організаційної культури та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях* ( $p < 0,001$ ).

Таким чином, розвиток складових організаційної культури та підвищення загального індексу організаційної культури *пов'язані із зниженням соціальної напруженості в організації* як по окремих її видах, так і в цілому. Тому прийняття керівниками ефективних рішень щодо розвитку організаційної культури сприятиме *зниженню соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації*.



## 11.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації

Проаналізуємо зв'язок між *типами організаційної культури* освітніх організацій та видами і загальним індексом соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації.

У ході дослідження встановлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили* між культурою «особистості» та усіма дев'ятьма видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ), а також *сильний негативний зв'язок* між культурою «особистості» та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ) (табл. 11.2.1). Це ще раз підтверджує прогресивну спрямованість даного типу організаційної культури [8; 11].

Отже, розвинута культура «особистості» сприяє зменшенню соціальної напруженості в освітній організації. Разом із тим, як зазначалось вище, відповідно до результатів дослідження, вона представлена в освітніх організаціях недостатньо.

Аналіз показав наявність *негативних зв'язків різної сили* між культурою «завдань» та усіма дослідженими видами соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ), за винятком «напруженості щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому». Окрім того, виявлено *сильний негативний зв'язок* між культурою «завдань» та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ). Суть такого зв'язку полягає в тому, що в міру підвищення рівня розвитку культури «завдань» рівень соціальної напруженості в освітній організації знижується.

Констатовано наявність *негативного зв'язку* між культурою «влади» та таким видом соціальної напруженості, як «напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому» ( $p < 0,05$ ).

Разом із тим, виявлено *позитивний зв'язок* між культурою «влади» та «напруженістю у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)» ( $p < 0,05$ ). Дійсно, умови жорсткої ієрархічної структури в організації можуть спричинити зростання напруженості у стосунках між колегами.

Окрім того, зафіксовано *позитивний зв'язок* між культурою «ролей» та трьома видами соціальної напруженості ( $p < 0,05$ ): «напруженість щодо організації роботи», «напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу», «напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя». Ймовірно, цей факт пояснюється тим, що жорсткий розподіл ролей не

дозволяє створити достатньо комфортні умови роботи та успішно поєднувати її з іншими сферами життя.

Таблиця 11.2.1

**Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації ( $r_s$ )**

Види соціальної напруженості в організації	Типи організаційної культури			
	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдань»	Культура «особистості»
Напруженість щодо організації роботи	-0,078	<b>0,152*</b>	<b>-0,303***</b>	<b>-0,260***</b>
Напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі	0,105	-0,034	<b>-0,442***</b>	<b>-0,248***</b>
Напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ	0,075	0,021	<b>-0,382***</b>	<b>-0,253***</b>
Напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)	0,054	-0,020	<b>-0,363***</b>	<b>-0,329***</b>
Напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	<b>0,172*</b>	-0,016	<b>-0,377***</b>	<b>-0,304***</b>
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу	-0,092	<b>0,144*</b>	<b>-0,289***</b>	<b>-0,234***</b>
Напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому	<b>-0,154*</b>	0,093	-0,048	<b>-0,174*</b>
Напруженість щодо воєнного конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання	0,093	0,103	<b>-0,187**</b>	<b>-0,213**</b>
Напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя	0,084	<b>0,149*</b>	<b>-0,318***</b>	<b>-0,223**</b>
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	0,042	0,013	<b>-0,408***</b>	<b>-0,302***</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Слід зазначити, що не виявлено статистично значущих зв'язків між індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях і *культурами «влади» та «ролей»*.

Таким чином, можемо констатувати, що культура «особистості» та культура «завдань» сприяють *зниженню* соціальної напруженості в освітніх організаціях, ще раз підтверджуючи тезу про те, що такі типи організаційної культури мають прогресивну спрямованість [8; 11]. Навпаки, культури «влади» та «ролей» *не впливають* суттєво на загальний рівень соціальної напруженості в освітній організації, але можуть сприяти підвищенню вираженості окремих видів напруженості.

Отже, більш активний розвиток в освітніх організаціях культури «особистості» та культури «завдань» може сприяти профілактиці та зниженню соціальної напруженості.

### **11.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації**

Проаналізовано зв'язок між силою організаційної культури і видами та загальним індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації (табл. 11.3.1).

*Таблиця 11.3.1*

#### **Зв'язок між силою організаційної культури освітніх організацій та соціальною напруженістю на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації ( $r_s$ )**

<b>Види соціальної напруженості в організації</b>	<b>Сила організаційної культури</b>
Напруженість щодо організації роботи	<b>-0,267***</b>
Напруженість в професійній кваліфікації, атестації, кар'єрі	<b>-0,355***</b>
Напруженість щодо введення змін в організації та здійснення реформ	<b>-0,356***</b>
Напруженість у взаємодії з керівниками (взаємодія по «вертикалі»)	<b>-0,265***</b>
Напруженість у взаємодії з колегами та іншими людьми в процесі роботи (взаємодія по «горизонталі»)	<b>-0,323***</b>

## Продовження Таблиці 11.3.1

Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації та професійного здоров'я персоналу	<b>-0,229***</b>
Напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому	-0,005
Напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання	-0,022
Напруженість щодо можливості гармонійного поєднання персоналом роботи і інших сфер життя	<b>-0,198**</b>
<b>Індекс соціальної напруженості в освітніх організаціях</b>	<b>-0,288***</b>

\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

За результатами дослідження встановлено *негативний зв'язок різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між силою організаційної культури та всіма видами соціальної напруженості в освітніх організаціях, за виключенням лише таких видів напруженості, як «напруженість щодо соціально-економічних умов роботи, пов'язаних із суспільством в цілому» та «напруженість щодо військового конфлікту в Україні, його наслідків та підходів до розв'язання».

Також виявлено *сильний негативний зв'язок* між силою організаційної культури та індексом соціальної напруженості в освітніх організаціях ( $p < 0,001$ ). Сутність даного зв'язку полягає в тому, що чим вище рівень вираженості сили організаційної культури в освітніх організаціях, тим вираженість соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу з організацією знижується.

Отже, потужна організаційна культура *сприяє зниженню* вираженості більшості видів соціальної напруженості та загального індексу соціальної напруженості в закладах освіти.

### Висновки до розділу 11

1. Констатовано, що високий рівень розвитку складових організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» та загального показника організаційної культури сприяє зниженню вираженості більшості видів загального індексу соціальної напруженості на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації.

2. Культура «ролі», культура «завдань», культура «особистості» сприяють зменшенню соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації, а культура «влади», навпаки, підвищує рівень її вираженості.

3. Встановлено, що потужна організаційна культура *сприяє зниженню* вираженості більшості видів та індексу соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації.

### Література до розділу 11

1. Дафт Р. Ф. Менеджмент / Р. Ф. Дафт. – СПб., 2001. – 832 с.
2. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
3. Карамушка Л. М. Діагностичний інструментарій для вивчення організаційної культури позашкільних навчальних закладів : навчально-методичний посібник для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти та студентів ВНЗ спеціальності «Управління навчальним закладом» / Л. М. Карамушка, В. А. Баранова. – К. : Педагогічна думка, 2017. – 76 с. 014. – С. 15–20.
4. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал / [За наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44-56.
5. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
6. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації: зв'язок з типами організаційної культури / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал / [За наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 57-68.
7. Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков – СПб. : Речь, 2005. – С. 290–291.
8. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
9. Станіславська М. В. Комплекс методик для дослідження особистості як суб'єкта вибору організаційної культури майбутнього місця роботи / Л. М. Карамушка, М. В. Станіславська // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 33. – С. 61–66.
10. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
11. 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.
12. Kahn, R. L. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity / R. L. Kahn, D. M. Wolfe. – New York : John Wiley, 1964. – pp. 424-425.

## **Розділ 12. ЗВ'ЯЗОК ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИРАЖЕНІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ НА ІНДИВІДУАЛЬНО-ОСОБИСТІСНОМУ РІВНІ**

*12.1. Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні (Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.)*

*12.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні (Ковальчук О. С.)*

*12.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні (Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В.)*

### **12.1. Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні аналізу**

Вивчення соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні, яка, відповідно до розробленої нами класифікації видів соціальної напруженості в освітніх організаціях [6; 7], проявляється, насамперед, на рівні негативних психічних станів особистості, здійснювалось за допомогою методики «*Методика самооцінки діагностики психічних станів*» (за Г. Айзенком) [2; 11], яка дає можливість діагностувати високий, середній та низький рівень вираженості кожного із психічних станів (тривожності, фрустрованості, агресивності та ригідності).

Вивчення характеристик організаційної культури, як на попередніх етапах, здійснювалось за допомогою таких *методик*: рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій та загального показника рівня розвитку організаційної культури вивчався за допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова [3; 8], типи організаційної культури – за допомогою методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [3; 13], сила організаційної культури – за допомогою методики «Оцінка сили організаційної культури» [1; 3; 12].

Проаналізуємо спочатку зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій з негативними психічними станами освітнього персоналу [4].

Як видно з табл. 12.1.1, встановлено *негативний кореляційний зв'язок різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між всіма компонентами організаційної культури («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та загальним показником організаційної культури і такими негативними психічними станами, як тривожність, фрустрованість, агресивність. Окрім того, констатовано *негативний кореляційний зв'язок* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між усіма компонентами організаційної культури («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та загальним індексом організаційної культури і таким негативним психічним станом, як ригідність.

Таблиця 12.1.1

**Зв'язок компонентів та загального показника організаційної культури освітніх організацій та негативних психічних станів освітнього персоналу ( $r_s$ )**

Психічні стани	Індекс організаційної культури	Компоненти організаційної культури			
		Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
Тривожність	<b>-0,318***</b>	<b>-0,292***</b>	<b>-0,270**</b>	<b>-0,227**</b>	<b>-0,324***</b>
Фрустрованість	<b>-0,337***</b>	<b>-0,250**</b>	<b>-0,280***</b>	<b>-0,291***</b>	<b>-0,310***</b>
Агресивність	<b>-0,301***</b>	<b>-0,223**</b>	<b>-0,226**</b>	<b>-0,312***</b>	<b>-0,218**</b>
Ригідність	<b>-0,273***</b>	<b>-0,203**</b>	<b>-0,194**</b>	<b>-0,230**</b>	<b>-0,277***</b>

\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Сутність цього зв'язку полягає в тому, що чим вище рівень розвитку індексу та складових організаційної культури, тим рівень вираженості негативних психічних станів знижується, особливо це стосується тривожності, фрустрованості, агресивності.

Отже, отримані результати свідчать про те, що організаційна культура є *суттєвим чинником зниження негативних психічних станів* персоналу освітніх організацій.

**12.2. Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні.**

Далі проаналізуємо зв'язок між *типами організаційної культури* освітніх організацій та вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні (табл. 12.2.1).

У процесі дослідження виявлено статистично значущі зв'язки *різної сили*, як позитивні, так і негативні ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між низкою типів організаційної культури і тими чи іншими негативними психічними станами освітнього персоналу [5].

Слід зазначити, що найбільш вираженими є *негативні статистично значущі зв'язки* ( $p < 0,001$ ) між негативними психічними станами освітнього персоналу і культурою «завдань». При цьому слід зазначити, що ці зв'язки зафіксовано щодо всіх негативних психічних станів (тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність). Суть цих зв'язків полягає в тому, що в міру підвищення рівня розвитку культури «завдань» рівень вираженості негативних психічних станів освітнього персоналу знижується.

Таблиця 12.2.1

**Зв'язок типів організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні ( $r_s$ )**

Типи організаційної культури	Негативні психічні стани			
	Тривожність	Фрустрованість	Агресивність	Ригідність
Культура «влади»	0,123	0,058	<b>0,223**</b>	0,115
Культура «ролей»	-0,007	-0,041	-0,102	0,035
Культура «завдань»	<b>-0,271***</b>	<b>-0,283***</b>	<b>-0,323***</b>	<b>-0,276***</b>
Культура «особистості»	<b>-0,203**</b>	<b>-0,175*</b>	<b>-0,194**</b>	-0,127

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Дещо менш вираженими є *негативні статистично значущі зв'язки* ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ), які зафіксовано між негативними психічними станами освітнього персоналу і культурою «особистості». Підкреслимо, що такі зв'язки зафіксовано щодо більшості негативних психічних станів (тривожність, фрустрованість, агресивність). Як і в ситуації із культурою «завдань», тут спостерігається така ж закономірність: зі збільшенням рівня розвитку культури «особистості», рівень вираженості негативних психічних станів знижується.

Таким чином, можемо констатувати, що такі організаційні культури, як культура «завдання» та культура «особистості», сприяють зниженню негативних психічних станів персоналу освітніх організацій. Це ще раз підтверджує тезу про те, що такі типи культур мають *прогресивну спрямованість* [10; 14].



Зовсім інша ситуація спостерігається щодо *культури «влади»*. Це проявляється в тому, що тут зафіксовано *помірний позитивний статистично значущий зв'язок* ( $p < 0,01$ ) лише між одним негативним психічним станом освітнього персоналу (агресивністю) і *культурою «влади»*. Зміст даного зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням рівня розвитку цього типу організаційної культури, рівень вираженості агресивності освітнього персоналу підвищується. Щодо інших негативних психічних станів, то в дослідженні не виявлено статистично значущого зв'язку між ними та *культурою «влади»*, що може ламати існуючі стереотипи щодо вираженого «негативізму» *культури «влади»*. Скоріше за все, можна говорити про ситуативність у дії та використанні різних типів організаційних культур, в тому числі і *культури «влади»*.

Щодо *культури «ролі»*, то в дослідженні *не виявлено її впливу* на зниження рівня негативних психічних станів особистості. Про це свідчить той факт, що статистично значущі зв'язки між негативними психічними станами освітнього персоналу і *культурою «ролі»* відсутні. Це ще раз підтверджує тезу, висловлену в інших дослідженнях [10; 14], що *культура «ролі»* має свій особливий статус. Однак, це потребує додаткових спеціальних досліджень.

### **12.3. Зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з вираженістю соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні**

Далі проаналізуємо зв'язок сили організаційної культури освітніх організацій з негативними психічними станами освітнього персоналу.

Як свідчать наведені в табл. 12.3.1 дані, існує *негативний статистично значущий зв'язок різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між такими негативними психічними станами освітнього персоналу, як тривожність, агресивність і ригідність та силою організаційної культури.

Також існує *негативний* статистично значущий зв'язок ( $p < 0,05$ ) між таким негативним психічним станом освітнього персоналу, як фрустрованість, і силою організаційної культури.

Зміст даного зв'язку полягає в тому, що із підвищенням сили організаційної культури, рівень вираженості негативних психічних станів знижується, і особливо це стосується ригідності персоналу.

Отримані дані підтверджують позицію ряду дослідників [9; 12] стосовно того, що сильна організаційна культура впливає на поведінку і діяльність персоналу організації і діяльність організації в цілому.

Таблиця 12.3.1

**Зв'язок сили організаційної культури закладу освіти з негативними психічними станами освітнього персоналу ( $r_s$ )**

	<b>Тривожність</b>	<b>Фрустрованість</b>	<b>Агресивність</b>	<b>Ригідність</b>
<b>Сила організаційної культури</b>	<b>-0,283***</b>	<b>-0,175*</b>	<b>-0,248**</b>	<b>-0,314***</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що сила організаційної культури освітніх організацій є *важливим чинником*, що може впливати на вираженість негативних психічних станів освітнього персоналу в умовах соціальної напруженості.

### Висновки до розділу 12

1. Виявлена наявність *негативних статистично значущих зв'язків* між усіма компонентами організаційної культури («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та загальним показником організаційної культури і такими негативними психічними станами, як тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність, що дозволяє розглядати організаційну культуру як суттєвий чинник зниження негативних психічних станів персоналу освітніх організацій.

2. Культура «завдання» та культура «особистості» *сприяють зниженню* негативних психічних станів персоналу освітніх організацій (тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність). В той же час, зі збільшенням рівня розвитку культури «влади», рівень вираженості агресивності освітнього персоналу підвищується.

3. Доведено, що із підвищенням сили організаційної культури, рівень вираженості негативних психічних станів *знижується*, і особливо це стосується ригідності персоналу.

4. Встановлені закономірності доцільно враховувати освітньому персоналу та психологам освітніх організацій з метою зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях.

### Література до розділу 12

1. Дафт Р. Ф. Менеджмент / Р. Ф. Дафт. – СПб., 2001. – 832 с.
2. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеєв. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.

3. Карамушка Л. М. Діагностичний інструментарій для вивчення організаційної культури позашкільних навчальних закладів : навчально-методичний посібник для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти та студентів ВНЗ спеціальності «Управління навчальним закладом» / Л. М. Карамушка, В. А. Баранова. – К. : Педагогічна думка, 2017. – 76 с. 014. – С. 15–20.
4. Карамушка Л. М. Зв'язок негативних психічних станів персоналу з компонентами організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер, В. І. Лагодзінська, О. С. Ковальчук, В. М. Івкін // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 47. – С. 14-22.
5. Карамушка Л. М. Зв'язок негативних психічних станів персоналу з типом та силою організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер, В. І. Лагодзінська, О. С. Ковальчук, В. М. Івкін // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 4 (11). – С. 43-53.
6. Карамушка Л. М. Класифікація видів соціальної напруженості в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал / [За наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2018. – № 1(12). – С. 44-56.
7. Карамушка Л. М. Методики для дослідження складових, видів, чинників та умов соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С.10-17.
8. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
9. Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков – СПб. : Речь, 2005. – С. 290–291.
10. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
11. Райгородський Д. Я. Практическая психодигностика: Методики и тесты учебное пособие / Д. Я. Райгородський. – Самара : БАХРАХ, 1998. – С. 141–145.
12. Станіславська М. В. Комплекс методик для дослідження особистості як суб'єкта вибору організаційної культури майбутнього місця роботи / Л. М. Карамушка, М. В. Станіславська // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 33. – С. 61–66.
13. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
14. 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.

### **Розділ 13. «ПСИХОЛОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ»**

*13.1. Мета, завдання, структура «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (Креденцер О. В.)*

*13.2. Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості освітніх організаціях» (Креденцер О. В.)*

*13.3. Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості» (Креденцер О. В.)*

#### **13.1. Мета, завдання, структура «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»**

Більше двох десятиліть Україна знаходиться в процесі соціальних, економічних та політичних трансформацій. Суспільство перехідного періоду здебільшого характеризується динамічністю, нестійкістю, нестабільністю, що може виражатися в зростанні певних протиріч між соціальними групами, незадоволеності потреб більшості суспільства, загостренні соціальної тривожності тощо, і, як наслідок, виникнення соціального напруження на індивідуальному та груповому рівнях.

Сьогодні, з урахуванням ситуації, що склалась в Україні, на наш погляд, проблема соціальної напруженості постає особливо гостро як в окремих регіонах, так і в країні в цілому. Особливого значення вияви соціальної напруженості набувають на рівні організацій та персоналу організацій, оскільки організації відіграють роль своєрідного посередника, котрий з одного боку, дозволяє особистості (групі) включитися в соціальні процеси, а з іншого – забезпечує повноцінне життя особистості (групи) [21]. Тому пошук можливих психологічних чинників «зниження градусу соціальної напруженості в організації» є одним із актуальних завдань організаційної психології. Аналіз проблеми показав, що одним із таких чинників є організаційна культура.

Теоретико-методологічною основою для розробки технології виступили праці, що розкривають зміст, методи та форми психологічної підготовки персоналу, менеджерів освітніх організацій (Л. М. Карамушка [24], А. М. Гуревич [2], К. Л. Мілютіна [17], К. В. Терещенко [22], В. М. Федорчук [27], В. А. Чикер [1; 31], Т. С. Яценко [34] та ін.), а також попередні розробки автора розділу монографії [11; 12; 13; 14].

В основу технології було покладено технологічний підхід, який розроблено в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України професором Л. М. Карамушкою [23].

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

**Завдання технології:**

1. Оволодіння персоналом знаннями щодо сутності організаційної культури в освітніх організаціях, чинників, що впливають на її розвиток та значення організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

2. Оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики організаційної культури, психологічних чинників її розвитку та соціальної напруженості.

3. Оволодіння персоналом освітніх організацій уміннями та навичками розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості з урахуванням психологічних чинників.

**Структура технології.** Технологія психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості включає два тренінга: тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості освітніх організаціях» та тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості».

Тренінг «**Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості**» включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини (табл. 13.1.1).

*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».

Таблиця 13.1.1

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

<b>Складові тренінгу</b>	<b>Основні компоненти</b>	<b>Години</b>
<b>I. Вступна частина тренінгу</b>	<i>Блок 1: «Знайомство»</i> <i>Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»</i> <i>Блок 3: «Вступ до проблеми: психологічні особливості діяльності сучасних освітніх організацій»</i>	2
<b>II. Основна частина тренінгу</b>		
<b>Модуль 1.</b> «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
<b>Модуль 2.</b> «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
<b>Модуль 3.</b> «Організаційна культура як важливий чинник подолання 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
<b>III. Заключна частина тренінгу</b>	<i>Блок 1 «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»</i> <i>Блок 2 «Підведення підсумків роботи»</i> <i>Блок 3 «Прощання»</i>	2

*Основна частина тренінгу* містить 3 модулі, кожен з яких складається зі інформаційно-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 подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях».

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

Детальний зміст тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості освітніх організаціях» представлено в підрозділі 13.2.

Що стосується структури тренінгу **«Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»**, то він включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини (табл. 13.1.2).

*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 інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів: Модуль 1. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю менеджерів в освітніх організаціях»; Модуль 2. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані зі взаємодією менеджерів та персоналу освітніх організацій»; Модуль 3. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю персоналу освітніх організацій».

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

Детальний зміст тренінгу «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості» представлено в підрозділі 13.3.

Таблиця 13.1.2

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

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



## Продовження Таблиці 13.1.2

<b>Модуль 3.</b> «Соціально-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
<b>III. Заключна частина тренінгу</b>	<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

Розроблена технологія передбачає використання таких інтерактивних технік: криголами; вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів, з наступним груповим обговорення); 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; підготовка малюнків; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; рефлексія заняття та ін.

Технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості розрахована на роботу, насамперед, з менеджерами та працівниками освітніх організацій.

Організаційно технологія може впроваджуватись на базі Інститутів післядипломної педагогічної освіти, а також на базі конкретних освітніх організацій.

## 13.2. Тренінг «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-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів. Далі наведено детальний зміст тренінгу.

### І. 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 соціальних факторів».

## **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 вивішується 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 справа (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»**

*Блиц-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.*

## **13.3. Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»**

### **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. «Соціально-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»*

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

*Ділова гра* «Прийняття колективних управлінських рішень».

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

**Інформаційно-смісловий компонент:** *«Толерантність та інтолерантність 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 інтолерантності 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 інтолерантності до невизначеності.

### **Модуль 3. «Соціально-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 тренінга, 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 сподобались, були зайві, образливі, не актуальні, дратували.

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.*

### Висновки до розділу 13

1. Одним із суттєвих чинників зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях виступає *організаційна культура*.

2. Ефективним методом психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості є *«Технологія розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»*.

3. Технологія включає *два тренінга*: «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» та «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості».

4. Кожний тренінг включає *вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини та базується на технологічному підході*.

### Література до розділу 13

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. Ключенко Е. О. Діагностика соціальної напруженості : дис... канд. соц. наук : 22.00.03 / Е. О. Ключенко ; 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. Шинкарук 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 персоналу 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 И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [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.

## ПІСЛЯМОВА

Автори монографії сподіваються, що реалізація менеджерами та організаційними психологами представлених у книзі підходів сприятиме впровадженню психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту монографії 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](mailto: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.

Наукове видання

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

**ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ  
ОСВІТНЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДО РОЗВИТКУ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ  
НАПРУЖЕНОСТІ**

Монографія

За редакцією Л. М. Карамушки

Ум. друк. арк. 10,0

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.