

DOI (Article): <https://doi.org/10.31108/2.2019.4.18.6>

УДК 159.9

Карамушка Л. М., Клочко А. О.

**ТРЕНІГОВА ПРОГРАМА  
«ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ  
В МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ»: ЗАВДАННЯ, ОСНОВНІ  
ТЕМАТИЧНІ МОДУЛІ ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНІКИ**

*Карамушка Л. М., Клочко А. О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. У статті представлено зміст, структуру та інтерактивні техніки тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій». Розкрито мету, завдання та обсяг тренінгової програми. Тренінг включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини, а також домашні завдання. Основна частина охоплює сім тренінгових модулів, зміст яких включає три основні компоненти (інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний). Описано інтерактивні техніки, які використовуються у процесі проведення тренінгових модулів (робота в малих групах, міжгрупове обговорення, психологічні практикуми, рольові ігри, творчі завдання тощо).*

**Ключові слова:** освітні організації; стиль управління; традиційні стилі управління; інноваційні стилі управління; тренінгова програма; структура тренінгової програми; тренінгові модулі; інтерактивні техніки.

*Карамушка Л. Н., Клочко А. О. Тренінгвая программа «Психология развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций»: задачи, основные тематические модули и интерактивные техники. В статье представлены содержание, структура и интерактивные техники тренинговой программы «Психология развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций». Раскрыты цели, задачи и объем тренинговой программы. Тренинг включает вводную, основную и заключительную структурно-содержательные части, а также домашние задания. Основная часть охватывает семь тренинговых модулей, содержание которых включает три основных компонента (информационно-смысловой, диагностический и коррекционно-развивающий). Описаны интерактивные техники, которые используются в процессе проведения тренинговых модулей (работа в малых группах, межгрупповое обсуждения, психологические практикумы, ролевые игры, творческие задания и т.д.).*

**Ключевые слова:** образовательные организации; стиль управления; традиционные стили управления; инновационные стили управления; тренинговая программа; структура тренинговой программы; тренинговые модули; интерактивные техники.

**Постановка проблеми.** Підготовка ефективних менеджерів освіти є одним із важливих завдань та напрямів діяльності в системі вищої та післядипломної педагогічної освіти. Важливе місце у цій підготовці займає психологічне забезпечення управлінської діяльності освітніх менеджерів, а саме розвиток у них інноваційних стилів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури показує, що проблема вивчення стилів управління неодноразово ставала предметом досліджень зарубіжних та вітчизняних учених: (Б. Андрушків [1], Р.Л. Дафт [3], П.Друкер [5], К. Левін [30], О.Кузьмін [11] та ін.

Психологічний аспект проблеми, зокрема, аналіз змісту і структури стилю управління, а також психологічних чинників, які впливають на стиль управління менеджерів освітніх організацій, розкрито у працях А. Журавльова [6], Л. Карамушки [8], В. Лозниці [15], Р. Шакурова [27] та ін.

Разом із тим, розробки щодо психологічних основ розвитку інноваційних стилів управління представлені недостатньо, зокрема, відсутні спеціальні тренінгові програми з цієї проблеми.

Виходячи із актуальності та недостатньої розробки проблеми, нами сформульовано таку **мету дослідження**: визначити завдання, зміст, структуру та інтерактивні техніки тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій».

Дослідження здійснено в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (2016–2018 рр., № державної реєстрації 0116U004811, науковий керівник – член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л. Карамушка).

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Теоретико-методологічною основою для розробки тренінгу виступили праці, що розкривають зміст, методи та форми психологічної підготовки різних категорій фахівців, зокрема менеджерів освітніх організацій (Л.М. Карамушка [22], К.Л. Мілютіна [16], В.М. Федорчук [23], В.А. Чикер [26], Т.С. Яценко [28] та ін.).

В основу тренінгу було покладено технологічний підхід, який розроблено у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України професором Л.М. Карамушкою [21].

**Мета дослідження:** розробка тренінгової програми для сприяння розвитку у менеджерів освітніх організацій інноваційних стилів управління.

**Завдання тренінгової програми:**

- 1) оволодіння менеджерами освітніх організацій знаннями про сутність інноваційних стилів управління та їхню відмінність від традиційних стилів управління;
- 2) оволодіння менеджерами освітніх організацій методами діагностики інноваційних стилів управління;
- 3) формування у менеджерів освітніх організацій умінь та навичок для розвитку інноваційних стилів управління.

**Загальний дизайн тренінгової програми**

Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій» складається з семи тренінгових модулів та має таку загальну структуру:

*Тренінговий модуль 1.* «Поняття про стилі управління менеджерів освітніх організацій та особливості традиційних стилів управління».

*Тренінговий модуль 2.* «Управління змінами в освітніх організаціях та необхідність впровадження менеджерами інноваційних стилів управління».

*Тренінговий модуль 3.* «Лідерство і управління командою як інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій».

*Тренінговий модуль 4.* «Ділова спрямованість як ресурс розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій».

*Тренінговий модуль 5.* «Емоційний інтелект як важлива передумова розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій».

*Тренінговий модуль 6.* «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив психологічних характеристик організацій».

*Тренінговий модуль 7.* «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив особистісних характеристик менеджерів».

Кожен тематичний модуль складається із інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

Однією із можливих організаційних форм проведення тренінгової програми є «Школа успішного менеджера освіти» (наприклад, на базі управлінь (департаментів) освіти і науки) міських (обласних рад), заняття в якій проводяться один-два рази на місяць протягом 6 місяців.

Детальний опис тренінгової програми представлено в *табл. 1*.

Таблиця 1

**Загальний дизайн тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»**

Тренінгові модулі	Компоненти тренінгових модулів	Навчальні (академічні) години
<i>Загальний вступ до тренінгової програми</i>		2
<i>Тренінговий модуль 1. «Поняття про стилі управління менеджерів освітніх організацій та особливості традиційних стилів управління»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Зміст і структура стилю управління менеджерів освітніх організацій. Особливості традиційних стилів управління»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика стилів управління менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Аналіз управлінських ситуацій: доцільність використання різних стилів управління менеджерами освітніх організацій»</i>	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання: «Традиційні стилі управління: менеджерів освітніх організацій: правила управлінської діяльності»</i>	12
<i>Тренінговий модуль 2. «Управління змінами в освітніх організаціях та необхідність впровадження менеджерів інноваційних стилів управління»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Поняття про зміни, управління змінами та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика типів менеджерів освітніх організацій за їх ставленням до змін»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Модель успішного управління змінами в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	12
	<i>Творче домашнє завдання: «Надання менеджерами освітніх організацій допомоги персоналу у подоланні викликів під час впровадження змін та створення проекту нововведення»</i>	
<i>Тренінговий модуль 3. «Лідерство і управління командою як інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Поняття про лідерство і управління командою в освітніх організаціях»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика схильності до лідерства та до виконання різних ролей у команді у менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Рольові позиції командної роботи в освітніх організаціях»</i>	2

Продовження таблиці 1

	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання: «Орієнтація на роботу в команді працівників Вашої освітньої організації».</i>	12
<i>Тренінговий модуль 4. «Ділова спрямованість як ресурс розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Змістовно-смісловий компонент: «Вектори ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Як ділова спрямованість впливає на інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій?»</i>	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання. «Ділова спрямованість менеджерів моєї освітньої організації: досягнення та обмеження»</i>	12
<i>Тренінговий модуль 5. «Емоційний інтелект як важлива передумова розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій».</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність і структура емоційного інтелекту менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика емоційного інтелекту менеджерів освітніх організацій»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Проектування менеджерами освітніх організацій конструктивної емоційної взаємодії з іншими людьми»</i>	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання: «Ситуації виникнення негативних емоцій: як менеджерам освітніх організацій управляти ними?»</i>	12
<i>Тренінговий модуль 6. «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив психологічних характеристик організацій»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Аналіз психологічних характеристик освітніх організацій»</i>	2
	<i>Діагностичний компонент: «Як розвивається Ваша освітня організація?»</i>	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Як психологічні характеристики освітніх організацій впливають на розвиток інноваційних стилів управління менеджерів?»</i>	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання. «Креативний потенціал моєї освітньої організації».</i>	12
<i>Тренінговий модуль 7. «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»</i>	<i>Вступ до тренінгового модуля</i>	2
	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Аналіз особистісних характеристик менеджерів освітніх організацій»</i>	2

вплив особистісних характеристик менеджерів»	<i>Діагностичний компонент:</i> «Особливості креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій»	2
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Психологічний профіль особистості менеджерів освітніх організацій»	2
	<i>Завершення тренінгового модуля</i>	2
	<i>Творче домашнє завдання:</i> «Розробка програми розвитку особистісних характеристик менеджерів освітніх організацій»	12
<b>Заключна частина тренінгової програми</b>		2
<b>Загалом:</b>		<b>158</b>

### **Обсяг тренінгової програми**

Загальний обсяг тренінгу складається із 158 академічних годин. Кожен із тренінгових модулів складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової програми (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгового модуля (2 години), творче домашнє завдання (12 годин). Тобто обсяг одного тренінгового модуля складає 22 академічні години. Відповідно, обсяг семи тренінгових модулів складає 154 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.

### **ЗМІСТ ТРЕНІНГУ**

#### **Загальний вступ до тренінгової програми**

*Криголам «Знайомство»:* «Мене звати... (у тому варіанті, як того забажає учасник тренінгу (в офіційній чи неофіційній, в скороченій чи повній формі та ін.) – ім'я; за освітою ..., займаюсь..., люблю .... (або будь-що інше, що дозволить краще його розуміти, тобто характеристика))».

*Вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення робочих аркушів з наступних груповим обговоренням). Учасники відповідають на запитання: «Чому я беру участь у цьому тренінгу?»; «Що нового я хочу дізнатися та навчитися в результаті проходження цього тренінгу?».

*«Мозковий штурм» (груповий варіант):* «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі).

*Мультимедійна презентація:* «Мета, завдання та структура тренінгу».

(Для підготовки вступу до тренінгу використано наявні в літературі розробки [16; 22]).

#### **Тренінговий модуль 1. «Поняття про стилі управління менеджерів освітніх організацій та особливості традиційних стилів управління»**

##### **Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

**Інформаційно-смісловий компонент:** «Зміст і структура стилю управління менеджерів освітніх організацій. Особливості традиційних стилів управління»:

*«Тематичне коло»* (індивідуальна робота): «Що Ви розумієте під стилем управління?»; «У чому Ви вбачаєте значення стилю управління для менеджерів освітніх організацій?»; «Що б Ви хотіли змінити в своєму стилі управління? Чи потрібна Вам для цього якась допомога?».

*Робота в малих групах:* «Характеристика стилів управління менеджера». (Учасники визначають 10 правил управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій для кожного з традиційних стилів управління).

*Міжгрупове обговорення:* «Характеристика стилів управління менеджера». (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).

*Міні-лекція:* «Зміст і структура стилю управління. Особливості та характеристика традиційних стилів управління менеджерів освітніх організацій». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [6; 10; 30]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність понять «стиль керівництва» та «стиль управління». Розглядаються особливості та характеристики традиційних стилів управління.

**Діагностичний компонент: «Діагностика стилів управління менеджерів освітніх організацій»:**

*Психологічний практикум:* «Визначення стилів управління менеджерів освітніх організацій». (Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Методика самооцінки керівником стилю управління» О.О. Деркача [19]), який дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати ступінь вираженості традиційних стилів управління (авторитарний, демократичний, ліберальний). Після індивідуального заповнення та обрахунку показників учасники тренінгу можуть обговорити за бажанням отримані результати та зробити певні висновки).

**Корекційно-розвивальний компонент: «Аналіз управлінських ситуацій: доцільність використання різних стилів управління менеджерами освітніх організацій»:**

*Робота у малих групах:* Аналіз управлінських ситуацій на рівні освітньої організації: «Як використовувати традиційні стилі управління в освітній організації?». (З урахуванням особливостей та характеристик традиційних стилів управління та власного досвіду роботи в освітній організації, учасникам пропонується ряд кейсів (опис проблемних ситуацій щодо використання різних стилів управління). Учасники тренінгу поділяються на групи за власним бажанням або за іншими критеріями та отримують ситуації. Далі кожна група повинна змодельовати оптимальний варіант розв'язання означеної проблеми в ситуації та подумати також над причинами виникнення зазначеної проблеми).

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання. «Традиційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: правила управлінської діяльності».** (Завдання: «Провівши діагностику членів колективу, попередньо використовуючи для цього методика самооцінки стилю управління [19], сформулюйте 5 правил, які характерні для кожного з традиційних стилів управління. Наведіть 2–3 приклади реальної управлінської ситуації з власного досвіду для кожного з традиційних стилів управління»).

**Тренінговий модуль 2. «Управління змінами в освітніх організаціях та необхідність впровадження менеджерами інноваційних стилів управління»**

**Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

*Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання:* «Традиційні стилі управління: правила управлінської діяльності».

**Інформаційно-смісловий компонент: «Поняття про зміни, управління змінами та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»:**

*Метод асоціації* (індивідуальна робота): «Управління змінами для мене асоціюється з ... – малюнок (зображення одного предмета)».

*Вправа «Криголам»* (індивідуальна робота): «Якщо не буде жодних змін, поступово перемає посередність» (наводяться приклади з власного досвіду, які підтверджують дану тезу).

*Робота в малих групах:* «Виклики у процесі запровадження змін». (Кожна група визначає основні виклики, з якими стикаються менеджери освітніх організацій, запроваджуючи зміни на своєму рівні, і характеризує особливості вияву викликів).

*Міжгрупове обговорення:* «Виклики у процесі запровадження змін в освітніх організаціях». (Усі робочі групи по черзі представляють результати своєї роботи, характеризуючи особливості вияву викликів на рівні освітньої організації).

*Міні-лекція:* «Аналіз поняття «зміни» та «управління змінами в освітніх організаціях». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [3; 10]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність поняття змін в організації, зовнішні та внутрішні причини змін, модель управління змінами, причини опору змінам.

*Міні-лекція:* «Поняття про інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій і типи менеджерів (за цим показником). (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [8; 17]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність поняття «інноваційні стилі управління». Розглядається характеристика інноваційних стилів управління.

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 інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій [12].

**Діагностичний компонент:** «*Діагностика інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій за їх ставленням до змін*»:

*Психологічний практикум:* «Діагностика основних типів менеджерів освітніх організацій за їх ставленням до змін». (Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Як Ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера та І. Фішера [25], який дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати вираженість різних типів менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: 1) Тип А – «Традиціоналіст»; 2) Тип Б – «Реаліст»; 3) Тип В – «Вільнодумець». Після індивідуального заповнення опитувальника учасники обговорюють, які типи менеджерів освітніх організацій виражені найбільше, які найменше. За бажанням, можуть представляти результати аналізу перед всією аудиторією. У цілому, в результаті психологічного практикуму визначається «реальний» стан вираженості інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій за їх ставленням до змін в учасників тренінгу).

**Корекційно-розвивальний компонент:** «*Модель успішного управління змінами в освітніх організаціях*»:

*Робота у малих групах:* *Творче завдання* «Побудова моделі успішного управління змінами». (Завдання: «За наведеною під час міні-лекції моделлю управління змінами розробити приклад успішної реформи в освітній організації в умовах соціально-економічних змін. Подумати також над тим, які кроки можна зробити, з доступними ресурсами і можливостями, щоб уникнути викликів, з якими стикаються менеджери освітніх організацій, запроваджуючи зміни. Представити модель управління змінами кожного із трьох типів менеджерів («традиціоналіст», «реаліст», «вільнодумець»), обґрунтувати особливості впровадження інноваційних стилів управління.

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання.** «*Надання менеджерами освітніх організацій допомоги персоналу у подоланні викликів під час запровадження змін та створення проекту нововведення*». (Завдання: «Провівши опитування серед членів колективу, опишіть виклики, з якими вони стикалися під час запровадження змін, систематизуйте їх. На прикладі однієї із груп викликів складіть проект нововведення, використовуючи модель управління комплексними змінами. Пропишіть особливості інноваційного стилю управління, який було використано, а також позитивні та негативні моменти, які виникали під час виконання цього завдання»).



### **Тренінговий модуль 3. «Лідерство і управління командою як інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»**

#### **Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

*Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання:* «Надання допомоги членам колективу у подоланні викликів під час упровадження змін та створення проекту нововведення».

#### **Інформаційно-смісловий компонент: «Поняття про лідерство і управління командою в освітніх організаціях»:**

*Метод асоціацій* (індивідуальна робота): «Поняття лідерство асоціюється з ...».

*Мозковий штурм* (групова та міжгрупова форми): «Як розвивати лідерство у менеджерів освітніх організацій?». (Учасники тренінгу, дотримуючись основних правил «мозкового штурму», на першому етапі називають основні способи розвитку лідерства, а на другому етапі, в процесі міжгрупового обговорення, аналізують їх та виділяють основні способи розвитку лідерства у менеджера освіти).

*Рольова гра: «Будівництво»:* «Рольові позиції «адміністратора» та «лідера» в управлінській діяльності». (Завдання: Кожен учасник тренінгу отримує роль («адміністратор», «лідер», «члени педагогічного колективу», «спостерігачі») і моделює її під час проведення рольової гри. Після програвання гри всі учасники («адміністратор», «лідер», «члени педагогічного колективу», «спостерігачі») обговорюють позитивні та негативні відчуття у процесі гри, враховують думку самих «адміністратора» та «лідера» (про доцільність та результативність їх управлінських дій), роблять висновки про рольові позиції «адміністратора» та «лідера» під час виконання завдання та обґрунтовують необхідність їх поєднання в управлінській діяльності).

#### **Діагностичний компонент: «Діагностика схильності до лідерства та до виконання різних ролей в команді у менеджерів освітніх організацій»:**

*Психологічний практикум:* «Визначення схильності до лідерства менеджерів освітніх організацій». (Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Самооцінка схильності до лідерства» К. Фрайлінгера та І. Фішера [25], який дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати рівні вираженості лідерства).

Учасники тренінгу індивідуально заповнюють опитувальник, потім спільно з тренером обробляють отримані дані за «ключем», після цього аналізують ступінь вираженості рівнів лідерства. Далі відбувається обговорення отриманих результатів у групі, робляться відповідні висновки).

*Психологічний практикум:* «Діагностика функціонально-рольових позицій у команді».

(Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Діагностика функціонально-рольових позицій у команді» (за Белбіном) [13; 21; 22], спрямованого на вивчення орієнтації опитуваних на виконання основних ролей у команді: «голова», «формувальник», «генератор ідей», «оцінювач ідей», «організатор роботи», «дослідник ресурсів», «завершувач»).

Учасники тренінгу індивідуально заповнюють опитувальник, потім спільно з тренером обробляють отримані дані за «ключем», після цього аналізують їх орієнтацію на певні командні ролі. Далі відбувається обговорення отриманих результатів у групі, робляться висновки щодо пріоритетності командних ролей у групі, необхідність розвитку певних ролей тощо.

#### **Корекційно-розвивальний компонент: «Рольові позиції командної роботи в освітніх організаціях»:**

*Робота у малих групах.* Творче завдання: «Проведення педагогічної ради з проблеми «Нова українська школа – це школа для життя у XXI столітті». (Робота виконується в 3–4 робочих групах, залежно від кількості учасників. Завдання кожної групи полягає в тому, щоб розробити свою модель підготовки до засідання педагогічної ради (на основі визначення та розподілу необхідних для цього командних ролей). Потім кожна робоча група послідовно



представляє результати своєї роботи іншим учасникам, розкриваючи роль лідера та особливості командних ролей кожного учасника групи у процесі командної взаємодії).

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання. «Орієнтація на роботу в команді працівників Вашої освітньої організації».** (Завдання: «Провівши діагностику членів колективу, використовуючи для цього опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутон [21; 22], визначте ступінь орієнтації працівників Вашого освітнього закладу на роботу в команді. Назвіть психологічні умови посилення орієнтації на роботу в команді освітнього персоналу).

**Тренінговий модуль 4. «Ділова спрямованість як ресурс розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»**

**Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

*Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання: «Орієнтація на роботу в команді працівників Вашої освітньої організації».*

**Інформаційно-смісловий компонент: «Вектори ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій»:**

*Метод незавершених речень:* «Ділова спрямованість особистості керівника – це ...»; *Робота в малих групах (з наступним міжгруповим обговоренням):* «Вектори ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій». (Тренер називає основні вектори ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій, такі як «спрямованість на себе», «спрямованість на взаємодію»: «спрямованість на завдання» [14]. Далі створюються три робочі групи, кожна з яких аналізує певний вид спрямованості менеджерів освітніх організацій. Результати роботи оформляються у вигляді схем, рисунків, таблиць тощо).

*Міжгрупове обговорення:* «Особливості видів ділової спрямованості менеджерів освіти». (Кожна робоча група послідовно представляє результати своєї роботи, розкриваючи зміст видів ділової спрямованості менеджерів освіти і наводить конкретні приклади з освітньої організації. Наприклад, одна із груп, яка аналізувала «спрямованість на себе», характеризує такі характеристики цього виду спрямованості, як переважання мотивів власного благополуччя, прагнення до особистої першості і престижу. Друга група, яка «працювала» з таким видом ділової спрямованості, як «спрямованість на завдання», називає таку пріоритетну характеристику цієї спрямованості, як зацікавленість менеджера освіти в досягненні високих результатів у діяльності. Решта груп беруть активну участь в обговоренні змісту інших видів спрямованості, які виділені за тим чи іншим критерієм (ставлять питання, наводять коментарі тощо).

*Міні-лекція:* «Вектори ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [8; 14]). Також робиться висновок про те, що всі три види спрямованості не є абсолютно ізольованими, а зазвичай поєднуються, тому коректніше говорити на основі результатів діагностики не про єдину, а про домінуючу спрямованість менеджера освітньої організації.

**Діагностичний компонент: «Діагностика ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій»:**

*Психологічний практикум:* «Визначення ділової спрямованості менеджерів освітніх організацій». (Психологічний практикум проводиться за допомогою методики «Діагностики ділової спрямованості особистості Б. Басса» [20], яка дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати вираженість різних видів спрямованості менеджерів освітніх організацій: особистісної (на себе); ділової (на завдання); колективістської (на взаємодію). Після індивідуального заповнення анкети учасники за бажанням можуть представляти результати та аналізувати перед всією аудиторією).

**Корекційно-розвивальний компонент: «Як ділова спрямованість впливає на інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій?»:**

(Завдання для робочих груп: «Наведіть приклади вирішення різних ситуацій управлінської діяльності, в яких «діяли» менеджери з різним типом ділової спрямованості. Визначте, який тип спрямованості слугує основою для реалізації інноваційних стилів управління. По можливості, «програйте» ці ситуації. Зробіть відповідні висновки»).

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання. «Ділова спрямованість менеджерів моєї освітньої організації: досягнення та обмеження».** (За допомогою «Діагностики ділової спрямованості особистості Б. Басса» визначте вираженість різних видів ділової спрямованості у керівників Вашої освітньої організації. Проведіть з ними зустріч та ознайомте з результатами дослідження. Розробіть для них необхідні рекомендації).

**Тренінговий модуль 5. «Емоційний інтелект як важлива передумова розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»**

**Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

**Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання: «Ділова спрямованість менеджерів моєї освітньої організації: досягнення та обмеження».**

**Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність і структура емоційного інтелекту менеджерів освітніх організацій»:**

**Метод незавершених речень** (індивідуальна робота): «Емоційний інтелект – це ...».

**Робота в малих групах:** «Аналіз розуміння того, що є емоцією, думкою, подією». (Завдання виконується на основі результатів виконання учасниками тренінгу індивідуального завдання, їхнього аналізу, узагальнення, доповнення тощо).

**Міжгрупове обговорення:** «Розуміння сутності вияву емоцій». (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:** «Сутність поняття емоційний інтелект. Типи менеджерів освітніх організацій за розвитком інноваційного інтелекту». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [2; 4]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається розуміння учасниками тренінгу важливості управління власними емоціями та емоціями інших людей у професійній діяльності менеджера освітньої організації як засобу конструктивної взаємодії. Особлива увага приділяється аналізу традиційних та інноваційних стилів менеджерів за особливостями вияву у них емоційного інтелекту.

**Діагностичний компонент: «Діагностика рівня емоційного інтелекту менеджерів освітніх організацій»:**

**Психологічний практикум:** «Визначення рівня емоційного інтелекту».

(Психологічний практикум проводиться за допомогою методики «Визначення рівня емоційного інтелекту» Н. Холла [24], яка дає можливість учасникам тренінгу виявити здатності розуміння відносин між особистостями, які репрезентуються в емоціях, та управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень, що належать до п'яти шкал: емоційна обізнаність; управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); самомотивація (довільне управління своїми емоціями); емпатія; розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на емоційний стан інших людей). Після індивідуального заповнення опитувальника учасники за бажанням можуть представляти результати перед всією аудиторією).

**Корекційно-розвивальний компонент: «Проектування менеджером освітньої організації конструктивної емоційної взаємодії з іншими людьми»:**

*Робота у малих групах:* Творче завдання: «Управління емоціями працівників у професійній діяльності». (З урахуванням результатів, отриманих під час психологічного практикуму та власного досвіду роботи в освітній організації, учасниками тренінгу підбираються та аналізуються конкретні ситуації управління емоціями працівників в організації. Наприклад, це може бути ситуація управління емоціями працівниками в освітній організації, «коли у процесі спільної підготовки до педагогічної ради один з членів робочої групи намагався весь успіх групи приписати собі. У результаті цього виникла виражена ситуація емоційного стану роздратування інших членів робочої групи»).

Учасники тренінгу поділяються на групи за власним бажанням або за іншими критеріями, кожна група обирає «свою» ситуацію. Далі кожна група визначає ситуативний метод управління емоціями підлеглих (відповідно до одного із обраного стилів управління менеджерів за особливостями вияву в них емоційного інтелекту, які проявилися у їх ситуаціях), та представляє на розсуд іншим групам. У процесі аналізу різних типів ситуацій управління емоціями підлеглих та міжгрупової дискусії виробляється загальний алгоритм управління емоціями підлеглих в освітніх організаціях, обґрунтовується важливість інноваційних стилів управління (за емоційним інтелектом).

***Завершення тренінгового модуля:***

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

***Творче домашнє завдання. «Ситуації виникнення негативних емоцій: як менеджерам освітніх організацій управляти ними?».*** (Завдання: «Навести два приклади з професійної діяльності для конкретної емоції і встановити причини виникнення та ознаки прояву у поведінці менеджерів освітніх організацій зазначених емоцій. Скласти рекомендації менеджеру освітньої організації щодо управління власними емоціями у професійній діяльності (на основі використання інноваційних стилів управління).

***Тренінговий модуль 6. «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив психологічних характеристик організацій»***

***Вступ до тренінгового модуля:***

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

*Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання: «Ситуації виникнення негативних емоцій: як менеджерам освітніх організацій управляти ними?».*

***Інформаційно-смісловий компонент: «Аналіз психологічних характеристик освітніх організацій»:***

*Метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «На розвиток інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій впливають такі характеристики організації ...».

*Міні-лекція:* «Основні характеристики освітньої організації, які впливають на розвиток інноваційних стилів управління менеджерів». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [10; 17]). При висвітленні матеріалів лекції розкривається сутність основних психологічних характеристик організації (креативний потенціал організаційного середовища, організаційний розвиток освітньої організації, відданість організації), які впливають на розвиток інноваційних стилів управління менеджерів освіти.

***Діагностичний компонент: «Як розвивається Ваша освітня організація?»:***

*Психологічний практикум:* «Визначення рівнів організаційного розвитку освітньої організації». (Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М.Карамушки [9], який дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати рівні організаційного розвитку своїх освітніх організацій за двома виділеними нами показниками організаційного розвитку: «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку) та «проблемність організаційного розвитку»).

Після індивідуального заповнення анкети учасники працюють у парах та обговорюють, які показники організаційного розвитку в їхніх освітніх організаціях виражені найбільше, які – найменше, а також порівнюють отримані дані у двох і більше організаціях. За бажанням, пари можуть представляти результати аналізу своїх освітніх організацій перед аудиторією. У цілому, в результаті психологічного практикуму визначається «реальний» стан організаційного розвитку в освітніх організаціях, представники яких беруть участь у тренінгу.

**Корекційно-розвивальний компонент: «Як психологічні характеристики освітніх організацій впливають на розвиток інноваційних стилів управління менеджерів?»**

*Робота в малих групах: Творче завдання:* Аналіз психологічних характеристик організації. (Завдання: «Із наведених під час міні-лекції психологічних характеристик освітніх організацій (креативний потенціал організаційного середовища, організаційний розвиток освітньої організації, відданість організації та ін.) виберіть одну (за бажанням) характеристику та проаналізуйте на прикладі діяльності ваших освітніх організацій, у чому вона проявляється, і як вона впливає на вибір та розвиток інноваційних стилів управління менеджерів освіти. Визначте, які ще характеристики організації є важливими у процесі вибору та застосування менеджерами освітніх організацій традиційних та інноваційних стилів управління. Наведіть конкретні приклади впливу таких ситуацій).

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

**Творче домашнє завдання. «Креативний потенціал моєї освітньої організації».** (Завдання: «За допомогою методики «Який Ваш креативний потенціал? (Шкала С)» [18] проведіть діагностику креативного потенціалу Вашої освітньої організації. Визначте шляхи його подальшого розвитку».

**Тренінговий модуль 7. «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив особистісних характеристик менеджерів»**

**Вступ до тренінгового модуля:**

Мета, завдання, організація тренінгового модуля.

*Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання: «Креативний потенціал моєї освітньої організації».*

**Інформаційно-смісловий компонент: «Аналіз особистісних характеристик менеджерів освітніх організацій»:**

*Мозковий штурм:* (групова та міжгрупова форми) «Які особистісні характеристики менеджера освітньої організації можуть сприяти розвитку інноваційних стилів управління?». (Учасники тренінгу, дотримуючись основних правил «мозкового штурму», на першому етапі називають основні особистісні характеристики менеджера освіти, а на другому етапі, в процесі міжгрупового обговорення, аналізують їх та виділяють основні способи розвитку цих характеристик у менеджера).

*Міні-лекція:* «Особистісні характеристики менеджера освітньої організації, які впливають на розвиток інноваційних стилів управління менеджерів». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні літературні джерела [7; 8]).

**Діагностичний компонент: «Особливості креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій»:**

*Психологічний практикум:* «Який Ваш креативний потенціал?». (Психологічний практикум проводиться за допомогою опитувальника «Який Ваш креативний потенціал? (Шкала А і В)» [18], що дає можливість учасникам тренінгу проаналізувати рівні розвитку креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій та креативний підхід до розв'язання проблеми.

Учасники тренінгу індивідуально заповнюють опитувальник, потім спільно з тренером обробляють отримані дані за «ключем». Після цього учасники (за бажанням) можуть представляти результати аналізу своїх результатів перед аудиторією).

**Корекційно-розвивальний компонент: «Психологічний профіль особистості менеджерів освітніх організацій»:**

*Робота у малих групах:* Творче завдання: «Побудова психологічного профілю особистості менеджерів освітніх організацій». (Для виконання завдання створюється 3–4 робочі групи. Кожна робоча група послідовно представляє результати своєї роботи, розкриваючи основні особистісні характеристики менеджерів освіти, і визначає їх вплив на інноваційні стилі управління менеджерів освіти, вказує організаційні форми та засоби подальшого розвитку цих характеристик менеджерів освіти).

**Завершення тренінгового модуля:**

Підбиття підсумків тренінгового модуля.

Визначення творчого домашнього завдання.

*Творче домашнє завдання.* «Розробка програми розвитку особистісних характеристик менеджерів освітніх організацій». (Завдання: «З урахуванням результатів, отриманих під час проведення психологічного практикуму, учасники розробляють власну програму розвитку особистісних характеристик, визначивши форми та засоби їх розвитку»).

*Загальна заключна частина тренінгової програми* являє собою рефлексивний аналіз: «Ваші 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)?».

**Висновки:**

1. Одним із важливих напрямків психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій сьогодні є їх психологічна підготовка до розвитку інноваційних стилів управління, яка може здійснюватися, зокрема, за допомогою розробленої авторами *тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»*.

2. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій» включає сім тренінгових модулів: «Поняття про стилі управління менеджерів освітніх організацій та особливості традиційних стилів управління»; «Управління змінами в освітніх організаціях та необхідність впровадження менеджерами інноваційних стилів управління»; «Лідерство і управління командою як інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»; «Ділова спрямованість як ресурс розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»; «Емоційний інтелект як важлива передумова розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»; «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив психологічних характеристик організацій»; «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив особистісних характеристик менеджерів».

3. Кожен тренінговий модуль включає три основні компоненти (*інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний*), які реалізуються за допомогою спеціальних *організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік*, які дозволяють розкрити питання, що складають зміст тренінгу, та залучити учасників тренінгу до їхнього активного аналізу.

4. *Результати попереднього впровадження* тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій» в ряді освітніх організацій, зокрема в рамках «Школи успішного менеджера», свідчать про позитивну оцінку учасниками тренінгу (менеджерами освітніх організацій) її змісту, запропонованої структури й інтерактивних технік та доцільність її використання для оволодіння менеджерами освіти психологічними основами інноваційних стилів управління.

**Перспективи подальших досліджень** ми вбачаємо в розробці критеріїв та методик для експериментального вивчення ефективності тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій».

### Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 296 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 560 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент : учебник ; пер. с англ. В. Вольского. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 829 с.
4. Дерев'янка С.П. Феноменологія емоційного інтелекту : навч.-метод. посіб. Чернівці : видавець «Лозовий В.М.», 2016. 321 с.
5. Друкер П., Джозеф А. Менеджмент. Москва : ИД «Вильямс», 2010. 704 с.
6. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе : дисс. ... канд. психол. наук. Москва : Изд-во ИПАН СССР, 1976. 326 с.
7. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом особливостей організаційного розвитку освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології* / ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Київ : Вид-во «А.С.К.», 2009. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2009. Вип. 24. С. 3–11.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібник для вузів. Київ : Міленіум, 2003. 421 с.
9. Карамушка Л.М. Психологічні основи забезпечення організаційного розвитку в закладах освіти: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядипломної пед. освіти; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2012. 28 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.
11. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.С. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
12. Ключко А.О. Особливості традиційних та інноваційних стилів управління в освітніх організаціях та методики їхнього дослідження. *Організаційна та економічна психологія в Україні: сприяння регіональному розвитку* : тези XII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (1–3 травня 2017 року, м. Харків) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ-Харків : Гуманітарний Центр, 2017. С. 22–24.
13. Козлов В.В., Мануйлов Г.В. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. С. 301–305.
14. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. Тернопіль, 2012. 112 с.
15. Лозниця В.С. Психологія і педагогіка : навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : ЕксОб, 2000. 304 с.
16. Мілютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
17. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шк. світ, 2003. 400 с.
18. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. Санкт-Петербург : Речь, 2001. С. 302–310.
19. Рабочая книга практического психолога : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. Москва : Изд-во Ин-та Психотерапии, 2001. 640 с.
20. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента : в 2 т. Т. 1. Москва : Бахрах-М, 2007. 672 с.
21. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ : ІНКОС, 2005. 366 с.
22. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. посіб. / за наук. ред. проф. Л.М. Карамушки. Київ : Наук. світ, 2008. 234 с.
23. Федорчук В.М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача» : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2003. 240 с.
24. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва : Изд-во Ин-та Психотерапии, 2005. 490 с.
25. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва : Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002. 340 с.
26. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. Москва : Книгописная палата. 2002. 264 с.
27. Чикер В.А., Гуревич А.М., Саулин Д. Тренинг как метод, способствующий успешной реализации организационных изменений и организационному развитию. Санкт-Петербург, 2004. 156 с.
28. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив. Москва : Просвещение, 1990. 208 с.
29. Яценко Т.С. Методы активного социально-психологического обучения : метод. рекоменд. для студентов пед. институтов. Ч. 2. Київ : РУМК, 1991. 56 с.

30. Lewin, K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*. 1939. Vol. 44. P. 868–896.

### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.Ie. Osnovy menedzhmentu. Lviv : Svit, 1995. 296 s.
2. Goulman D. Jemocional'nyj intellekt. Pochemu on mozhet znachit' bol'she, chem IQ. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 560 s.
3. Daft R.L. Menedzhment : uchebnik ; per. s angl. V. Vol'skogo. 2-e izd. Sankt-Peterburg : Piter, 2002. 829 s.
4. Derevianko S.P. Fenomenolohiia emotsiinoho intelektu : navch.-metod. posib. Chernihiv : vydavets «Lozovyi V.M.», 2016. 321 s.
5. Druker P., Dzhozef A. Menedzhment. Moskva : ID «Vil'jams», 2010. 704 s.
6. Zhuravlev A.L. Stil' i jeffektivnost' rukovodstva v proizvodstvennom kollektive : diss. ... kand. psihol. nauk. Moskva : Izd-vo IPAN SSSR, 1976. 326 s.
7. Karamushka L.M. Otsinka personalom osoblyvosti orhanizatsiinoho rozvytku osvitych orhanizatsii. *Aktualni problemy psykholohii* / red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in. Kyiv : Vyd-vo «A.S.K.», 2009. T. I : Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. 2009. Vyp. 24. S. 3–11.
8. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia : navch. posibnyk dlia vuziv. Kyiv : Milenium, 2003. 421 s.
9. Karamushka L.M. Psykholohichni osnovy zabezpechennia orhanizatsiinoho rozvytku v zakladakh osvity : spetskurs dlia slukhachiv ochno-dystants. formy navchannia v systemi pislidyplomnoi ped. osvity. NAPN Ukrainy, DVNZ “Un-t menedzh. osvity”. Kyiv, 2012. 28 s.
10. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity : monohrafiia. Kyiv : Nika-tsentr, 2000. 332 s.
11. Kerivnytstvo orhanizatsiieiu : navch. posib. / O.Ie. Kuzmin, N.T. Mala, O.H. Melnyk, I.S. Protsyk. Lviv : Vyd-vo NU «Lvivska politehnika», 2008. 244 s.
12. Klochko A.O. Osoblyvosti tradytsiinykh ta innovatsiinykh styliv upravlinnia v osvitych orhanizatsiakh ta metodyky yikhnoho doslidzhennia. *Orhanizatsiina ta ekonomichna psykholohiia v Ukraini: spriannia rehionalnomu rozvytku : tezy KhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii z orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykholohii (1–3 travnia 2017 roku, m. Kharkiv)* / za nauk. red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. Kyiv-Kharkiv : Humanitarnyi Tsentr, 2017. S. 22–24.
13. Kozlov V.V., Manujlov G.V. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp. Moskva : Izd-vo In-ta psihoterapii, 2002. S. 301–305.
14. Korman M.M. Psykholohichniy profil efektyvnoho kerivnyka : metod. posib. Ternopil, 2012. 112 s.
15. Loznytsia V.S. Psykholohiia i pedahohika : navch. posib. dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny. Kyiv : EksOb, 2000. 304 s.
16. Miliutina K.L. Teoriia ta praktyka psykholohichnoho treninhu : navch. posib. Kyiv : MAUP, 2004. 192 s.
17. Osvitnii menedzhment: navch. posib. / za red. L. Danylenko, L. Karamushky. Kyiv : Shk. svit, 2003. 400 s.
18. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj dejatel'nosti / pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova. Sankt-Peterburg : Rech', 2001. S. 302–310.
19. Rabochaja kniga prakticheskogo psihologa : posobie dlia specialistov, rabotajushchih s personalom / pod red. A.A. Bodaleva, A.A. Derkacha, L.G. Lapteva. Moskva : Izd-vo In-ta Psihoterapii, 2001. 640 s.
20. Rajgorodskij D.Ja. Psihodiagnostika personala. Metodika i testy : uchebnoe posobie dlia fakul'tetov: psihologicheskikh, jekonomicheskikh i menedzhmenta : v 2 t. T. 1. Moskva : Bahrah-M, 2007. 672 s.
21. Tekhnolohii roboty orhanizatsiinykh psykholohiv : navch. posib. dlia studentiv vyshch. navch. zakl. ta slukhachiv int'iv pislidyplom. osvity / za nauk. red. L.M. Karamushky. Kyiv : INKOS, 2005. 366 s.
22. Tekhnolohiia psykholohichnoi pidhotovky personalu orhanizatsii do roboty v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin (na materialy osvitych orhanizatsii) : navch. posib. / za nauk. red. prof. L.M. Karamushky. Kyiv : Nauk. svit, 2008. 234 s.
23. Fedorchuk V.M. Sotsialno-psykholohichniy treninh «Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti vykladacha» : navch.-metod. posib. Kamianets-Podil'skyi : Abetka, 2003. 240 s.
24. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manujlov G.M. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp. Moskva : Izd-vo In-ta Psihoterapii, 2005. 490 s.
25. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manujlov G.M. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp. Moskva : Izd-vo In-ta Psihoterapii, 2002. 340 s.
26. Frajlinger K., Fisher I. Upravlenie izmenenijami v organizacii ; per. s nem. N.P. Beregovoj, I.A. Sergeevoj. Moskva : Knigopisnaja palata. 2002. 264 s.
27. Chiker V.A., Gurevich A.M., Saulin D. Trening kak metod, sposobstvujushhij uspeshnoj realizacii organizacionnyh izmenenij i organizacionnomu razvitiju. Sankt-Peterburg, 2004. 156 s.
28. Shakurov R.H. Social'no-psihologicheskije osnovy upravlenija : rukovoditel' i pedagogicheskij kollektiv. Moskva : Prosveshhenie, 1990. 208 s.



29. Jacenko T.S. Metody aktivnogo social'no-psihologicheskogo obuchenija : metod. rekomend. dlja studentov ped. institutov. Ch. 2. Kyiv : RUMK, 1991. 56 s.
30. Lewin, K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*. 1939. Vol. 44. P. 868–896.

**Karamushka, L. M., Klochko, A. O. Training program "Psychology of Development of Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations": Objectives, Main Thematic Modules and Interactive Techniques.** The article presents the content, structure and interactive techniques of the training program "Psychology of Development of Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations". The authors discuss the aim, objectives and scope of the training program. The training includes the introductory, basic and final parts as well as home assignments. The main part covers seven training modules ("The Concepts of Management Styles Used by Managers of Educational Organizations and Features of Traditional Management Styles"; "Change Management in Educational Organizations and Innovative Management Styles"; "Leadership and Team Management as Innovative Management Styles in Educational Organizations"; "Business Orientation as a Resource for the Development of Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations"; "Emotional Intelligence as an Important Precondition for the Development of Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations"; "Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations: the Impact of Organizations' Psychological Characteristics"; "Innovative Management Styles Used by Managers of Educational Organizations: the Impact of Managers' Personal Characteristics"). Each training module includes three main components (information-conceptual, assessing and developmental), which use special organizational and interactive techniques. The interactive techniques include small-group work, inter-group discussions, psychological workshops, business games, creative tasks, etc.

**Keywords:** educational organizations; management style; traditional management styles; innovative management styles; training program; structure of the training program; training modules; interactive techniques.

#### Відомості про авторів

**Карамушка Людмила Миколаївна**, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmyla Mykolaivna**, Corresponding Member of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Lab. of Organizational and Social Psychology, Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

**Клочко Алла Олексіївна**, кандидат педагогічних наук, заступник директора з науково-навчальної роботи Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти», м. Біла Церква, Україна.

**Klochko, Alla Oleksiyivna**, PhD, deputy director for scientific and educational work Bilotserkivskiy Institute of continuous professional education State Higher Educational Institution «University of Educational Management», Bila Tserkva, Ukraine.

E-mail: klochko\_alla@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6631-2638>

Отримано 30 вересня 2019 р.  
Рецензовано 21 жовтня 2019 р.  
Прийнято 31 жовтня 2019 р.