

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КИЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

м. Біла Церква

2014

УДК 159.9.019.3:130.2

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Київського обласного інституту
післядипломної освіти педагогічних кадрів
(протокол № __ від 28 травня 2014 року)*

Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник / за редакцією Л. М. Карамушки, А. М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК, 2014. – 140 с.

Авторський колектив:

Асаєвич Н. М.
Баранова В. А.
Бодрик О. О.
Вітюк О. П.
Гайдаєнко О. М.
Карамушка Л. М.
Лещенко З. М.

Орленко О. С.
Плигань О. В.
Склярова Г. М.
Слободянюк Н. Г.
Степанець Н. В.
Шевченко А. М.

Рецензенти:

Бондарчук О. І., завідувача кафедрою психології управління Університету менеджменту освіти НАПН України, доктор психологічних наук, професор;
Петрик Ю. Ф., начальник управління освіти і науки Білоцерківської міської ради.

Представлено матеріали з досвіду реалізації програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників і педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів». Висвітлено наукові засади розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Запропоновано матеріали з питань: подолання та профілактики професійного «вигорання» як одного із напрямів розвитку організаційної культури навчальних закладів, організації діяльності міських творчих груп як передумови розвитку організаційної культури навчальних закладів. Описано механізми управління організаційною культурою загальноосвітніх навчальних закладів. Вміщено розробки тренінгових програм, спрямованих на психологічну підготовку управлінських, педагогічних та методичних кадрів до розвитку організаційної культури навчальних закладів.

Адресовано директорам, заступникам директорів, практичним психологам, соціальним педагогам закладів та установ освіти, методистам методичних кабінетів, які відповідають за діяльність психологічної служби, завідуючим центрами практичної психології та соціальної роботи, а також усім, хто цікавиться сучасним станом розроблення питання організаційної культури.

©Карамушка Л. М., Шевченко А. М., 2014
©Кабінет педагогічних інновацій, 2014
©КОПОПК, 2014

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	5
1.1. Теоретико-методологічні основи дослідження особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів	5
1.2. Психологічні особливості організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.....	14
1.3. Психологічні чинники та умови розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.....	23
1.4. Психологічні умови підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.....	33
РОЗДІЛ 2. ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО «ВИГОРАННЯ» ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	43
2.1. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.....	43
2.2. Вплив «професійного вигорання» на розвиток організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.....	48
2.3. Психологічна підготовка педагогічних працівників до подолання синдрому «професійного вигорання» як чинника розвитку організаційної культури навчального закладу.....	50
2.3.1. Тренінгове заняття з теми «Сутність «професійного вигорання» та причини його виникнення».....	53
2.3.2. Тренінгове заняття з теми «Подолання синдрому «професійного вигорання» педагогічних працівників навчального закладу»	64
2.3.3. Тренінгове заняття з теми «Вплив синдрому «професійного вигорання» на розвиток організаційної культури навчального закладу»	76

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	90
3.1. Програма тренінгового модуля «Організаційна культура як чинник організаційного розвитку сучасних навчальних закладів»...	90
3.1.1. Тренінгове заняття з теми «Організаційна культура: погляд з середини».....	92
3.1.2. Тренінгове заняття з теми «Педагогічні працівники в організаційному просторі».....	94
3.1.3. Тренінгове заняття з теми «Вдосконалення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу».....	101
3.2. Організаційна культура як інструмент стимулювання діяльності педагогічного колективу.....	105
3.3. Проектування розвитку організаційної культури інноваційного навчального закладу.....	111
3.4. Тренінгова підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчального закладу.....	118
3.5. Організація діяльності міських творчих груп як передумова розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів	121
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	138

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Карамушка Людмила Миколаївна,

*член кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук,
професор, завідувач лабораторією організаційної психології
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України,
завідуюча науковою лабораторією організаційної психології Київського
обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,*

Шевченко Антоніна Михайлівна, завідувач кабінету
*педагогічних інновацій Київського обласного інституту
післядипломної освіти педагогічних кадрів, науковий
кореспондент лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*

1.1. Теоретико-методологічні основи дослідження особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Аналіз теоретико-методологічних основ дослідження сутності організаційної культури та основних підходів до її вивчення передбачає, передусім, пошук відповідей на такі питання: поняття про культуру й організацію; сутність організаційної культури та її структура; функції організаційної культури; типи організаційної культури.

Розглянемо, насамперед, сутність понять «культура» й «організація».

Що стосується поняття «культура», то слід, перш за все, зазначити, що вона має складну й багатофункціональну природу. Зарубіжними та вітчизняними вченими представлено ряд визначень поняття «культура», які відображають її зміст і значення.

Т. Персикова, аналізуючи велику кількість підходів до визначення суті поняття «культура», робить висновок, що за змістом їх можна поділити на такі групи: 1) історичні, які зазначають, що культура є продуктом історії суспільства і розвивається шляхом передачі набутого людиною досвіду від покоління до покоління; 2) соціологічні, у яких культуру визначають як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, що забезпечують колективну діяльність людей; 3) нормативні, які вказують, що зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей; 4) психологічні, які пов'язують культуру із психологією поведінки і вбачають у ній соціально зумовлені особливості людської психіки; 5) дидактичні, згідно з якими культуру розглядають як суму знань, умінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими; 6) антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи в конкретний період часу [67].

Ураховуючи те, що наша робота виконується в межах психології, ми вважаємо за доцільне використання психологічного підходу до аналізу сутності поняття «культура». У цьому контексті зазначимо, що в ході аналізу змісту

«культури» слід виділяти, на наш погляд, *ціннісно-смісловий та поведінково-діяльнісний аспекти*.

Що стосується *змісту культури*, то М. Вебер [105] розглядає культуру як специфічну систему цінностей та ідей, що розрізняються за їхньою роллю в житті й організації суспільства. Тобто, мова йде про ціннісно-смісловий характер культури.

В. Воронкова [19] під культурою розуміє певний паттерн (схему, модель, рамку) колективних базових уявлень, які є ціннісними для вирішення конкретних проблем. Г. Балл [4] підкреслює діяльнісний характер культури, тобто, на думку автора, культура має відношення до буття людини і до її діяльності. Тобто, у даних визначеннях мова йде про поведінково-діяльнісний аспект культури.

Що стосується *значення культури* в життєдіяльності людини, то тут дослідниками зазначається ряд суттєвих, на наш погляд, моментів.

Так, О. Харчишина [94] акцентує увагу на *адаптаційній функції* культури і підкреслює, що культура є еволюційним механізмом пристосування кожної соціальної групи до змін у зовнішньому середовищі.

Е. Маркарян [58] розглядає культуру дещо ширше і зазначає, що вона є умовою здатності соціально-економічної системи до *адаптації та розвитку*, тобто мова йде не лише про адаптаційну роль культури, але і про її значущість для розвитку соціально-економічних систем.

В. Воронкова [19], окрім адаптаційно-розвивального значення культури, підкреслює її *інтеграційно-ціннісне значення* для членів групи.

Г. Бал розглядає культуру більш глобально і наголошує на ролі культури в *організації буття та діяльності людини*, і говорить про те, що людська культура охоплює сукупність складових буття людей, включених у її діяльність і які використовуються нею (свідомо чи несвідомо) як для збереження (і відтворення) її компонентів (цілей, засобів, способів, результатів тощо), так і для їх поновлення [4].

Сутність культури, на думку Т. Парсона, визначає три основні моменти: по-перше, культура передається, вона становить спадщину або соціальну традицію; по-друге, це те, чого навчаються; по-третє, вона є загальноприйнятою. Отже, культура, на думку автора, з одного боку, є продуктом, а з іншого – детермінантою систем людської взаємодії [105].

Підтримуючи всі названі підходи до розкриття сутності та ролі культури, візьмемо за основу визначення, представлене у «Філософському енциклопедичному словнику» [58], яке, на наш погляд, є найбільш узагальненим. Згідно з цим визначенням під *культурою* слід розуміти специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі норм, духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, до самих себе і взаємостосунків.

Далі, базуючись на працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, розглянемо сутність такого феномена, як **«організація»**.

Згідно з трактуванням М. Вебера [58], організація являє собою сукупність соціальних стосунків – закритих або з обмеженим доступом ззовні, – у якій регулювання здійснюється особливою групою людей: керівником і, можливо,

адміністративним апаратом, які володіють зазвичай представницькою владою.

Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру і діяльність якого підпорядкована конкретній меті [24]. Формулювання «соціальне утворення» означає, що організація складається із двох або більше людей. Наявність спеціально створеної структури говорить про те, що завдання та відповідальність за їх виконання розподіляється між членами організації. Підпорядкованість меті означає, що організація повинна приносити певний результат (прибуток, збільшення доходів членів організації, задоволення духовних або соціальних потреб тощо).

В. Казмиренко [33] характеризує поняття «організація» як вид соціально-психологічної спільності і спосіб соціально-психологічної діяльності [33].

Г. Осовська [66] визначає організацію як соціальне утворення з визначеними межами, що свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами «що свідомо координується» розуміється управління під «соціальним утворенням», коли організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і допускає необхідність у координації.

На думку Л. Карамушки [38], організація є основою життя суспільства, оскільки відіграє роль своєрідного функціонального посередника, який, з одного боку, дозволяє особистості включитися в соціально-економічні процеси та забезпечити собі повноцінне життя, а з іншого, задовольнити потреби суспільства. Автор зазначає, що організація відіграє ряд функцій: а) зовнішніх (соціально-економічних) – вихід на ринок соціальних взаємодій; включення в макроекономічні структури; виробництво товарів і послуг; входження у споживчий ринок; б) внутрішніх (соціально-психологічних) – об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); розподіл та концентрація зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист і гарантія майбутнього.

У цілому на основі означених вище підходів **організацію** можна визначити як соціальне утворення, що має чітку структуру, задовольняє потреби як суспільства, так і особистості, і діяльність якого підпорядкована конкретній меті.

Далі звернемося до аналізу сутності **організаційної культури та її структури**.

Аналіз літератури показує, що організаційна культура як один із видів культури знайшла своє відображення в роботах *західних, російських та українських* авторів.

Слід зазначити, що у цих дослідженнях поруч із поняттям «організаційна культура» використовуються такі поняття, як «корпоративна культура» та «культура організації». Ураховуючи те, що названі поняття досить часто чітко не розмежовуються, а використовуються як синоніми, ми також будемо їх використовувати в такому контексті, хоча визнаємо, що за більш детального аналізу можна виділити деякі відмінності.

Що стосується змісту організаційної культури, то, за підрахунками Е. Капітонова, існує більше, ніж 250, різних визначень цього феномену.

До складових організаційної культури (роботи Е. Шейна, Ф. Харіса,

Р. Морана, А. Занковського, С. Ліпатова, Г. Хаєта та ін.) різні автори в різноманітних комбінаціях відносять найчастіше організаційну філософію, організаційні цінності, норми, переконання й стилі поведінки, звички, традиції, ритуали, психологічний клімат, стиль керівництва, комунікаційну систему, особливості регуляції конфліктів, міжособистісних відносин, мотивацію, критерії успішної діяльності, розвиток і самореалізацію співробітників.

З метою систематизації даних визначень і більш чіткого визначення феномену організаційної культури, авторами висловлюється ряд позицій.

Так, Т. Лапіна вважає, що всі визначення організаційної культури можна поділити на дві групи: перша об'єднує визначення, у яких указується на елементи організаційної культури, друга включає визначення, у яких організаційна культура розглядається як спосіб адаптації до зовнішнього середовища, спосіб існування організації [53].

О. Тихомирова вважає, що всі існуючі визначення організаційної культури можна поділити на три групи: 1) «поведінкова школа» (Р. М. Сайєрт і Дж. Г. Марч; Д. Хемптон), яка займалася пошуком і аналізом особливостей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу в процесі діяльності в організації; 2) школа ефективності» (Т. Діл і А. Кеннеді; Томас Дж. Пітерс і Роберт Уотерман та ін.) вивчала особливості впливу організаційної культури на ефективність діяльності організацій; 3) «школа моделювання» (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїнн та ін.) працювала над розробленням моделей формування, методик оцінки, класифікації типів культури тощо [87].

Що стосується нашого підходу до розуміння сутності поняття «організаційна культура», то тут важливим, на наш погляд, є ряд позицій.

По-перше, при аналізі змісту цього феномену, слід, насамперед, врахувати, що організаційна культура є одним із видів культур. За підходом Г. Марасанового [57], підтриманого Л. Карамушкою [40], такий вид культури належить до *локальних культур*, які тісно взаємодіють із *глобальними культурами* (загальноєвропейськими, національними, релігійними культурами, культурами життєдіяльності країни тощо) та відіграють важливу роль у життєдіяльності соціальних спільнот та індивідів. Тобто, організаційна культура стосується життєдіяльності такого соціального суб'єкта, як організація. Зазначимо, що проблема співвідношення «глобальних» і «локальних» організаційних культур, виділення їхніх спільних і відмінних характеристик потребує свого подальшого дослідження.

По-друге, ураховуючи те, що поняття «організаційна культура» є видовим по відношенню до родового поняття «культура», вважаємо, що при його аналізі варто виділяти ті ж самі підходи, що і при аналізі «культури», але, проектуючи його на діяльність організації, адже, як зазначається в літературі, організації як соціальні утворення мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва й управління. Тобто, мова йде про доцільність виділення в ході аналізу організаційної культури *ціннісно-сміслового та поведінково-діяльнісного аспектів*.

Аналіз літератури показує, що ці аспекти аналізу змісту організаційної культури тією чи іншою мірою представлено в роботах дослідників. При цьому спостерігається три основні підходи.

Так, одні автори наголошують на *ціннісно-смысловому аспекті* організаційної культури.

Прикладом цього є підхід Н. Злобіна, який у своїх роботах указує на те, що організаційна культура – це творча діяльність організації, яка втілена та базується на цінностях, традиціях, нормах [31].

Такий підхід також представлено в роботах І. Оучі, який говорить про те, що організаційна культура – це символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації, важливі уявлення про цінності і переконання [102].

Визначаючи структуру організаційної культури, А. Блінов і О. Васильовська [8] вказують на сукупність найбільш важливих для організації припущень її членів, які отримують зовнішній вираз у цінностях, що заявляються організацією. З аналогічним трактуванням організаційної культури ми зустрічаємося в працях О. Віханського та А. Наумова [17].

Інші автори акцентують увагу на *поведінково-діяльнісному аспекті* організаційної культури.

Так, Т. Діл вказує на те, що організаційна культура це своєрідна манера дій членів організації [99].

Сюди ж можна віднести думку З. Румянцевої, яка вважає, що організаційна культура регламентує дії особистості [74].

Е. Смирнов також зазначає, що організаційна культура являє собою систему суспільно прогресивних формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників, перспектив розвитку [80].

І, насамкінець, існує ще один підхід, який, на нашу думку, є найбільш адекватним. Такий підхід наголошує на те, що організаційна культура є *комплексним феноменом*, тому при його аналізі слід враховувати як змістовно-смысловий, так і поведінково-діяльнісний аспекти.

Найбільш чітко цей підхід представлено в словниках і довідниках.

Так, в електронному словнику М. Вебстера визначення організаційної культури трактується як набір загальноприйнятих стосунків, цінностей, цілей і способів дії, які характеризують компанію [79].

Згідно з енциклопедичним довідником із соціології організаційна культура – це специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації [81].

У словнику термінів державного управління організаційна культура тлумачиться як складна композиція базових припущень, властивих організації, які сприймаються персоналом і знаходять вияв у проголошених організацією принципах і цінностях, що визначають для членів організації формальні і неформальні моделі поведінки, які мають свої особливості в різних системах [56].

Також до такого підходу можна віднести визначення організаційної культури як системи відносин, дій та артефактів, яка витримує випробування часом і формує в людини певного культурного співтовариства досить унікальну, спільну для його учасників психологію, спільність мислення та почуттів, сприйняття й оцінок, а також як систему особистих і колективних цінностей, які прий-

мають і поділяють усі члени організації; набір прийомів і правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні [88].

Окрім того, прикладом реалізації даного підходу є визначення К. Ушакова, який розуміє організаційну культуру як усвідомлені й неусвідомлені уявлення співробітників про способи діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань [90].

До цього напряму також можна віднести і позицію О. Віханського й О. Наумова, згідно з якою організаційна культура – це набір найважливіших, спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження в цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [17].

Представником такого підходу є також С. Шекшня, який пише, що організаційна культура – це цінності, відносини, норми поведінки, характерні для конкретної організації, які показують типовий підхід до вирішення проблем [98].

І. Немцева [63] визначає організаційну культуру як стихійний комплекс цінностей, базових уявлень, переконань, вірувань, правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, що поділяються членами організації і спрямовують поведінку персоналу, сприяють внутрішній інтеграції, втілюються в продуктах діяльності, допомагають реалізувати стратегічні цілі й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечують взаємодію зі споживачами, конкурентами, партнерами, органами влади, громадськістю.

Окрім виділення ціннісно-сміслового і поведінково-діяльнісного компонентів як основних компонентів організаційної культури, структура організаційної культури багатьма авторами розглядається також у вигляді *кількох рівнів*.

Так, запропонований Р. Дафтом підхід представляє організаційну культуру у вигляді кола, яке символізує культуру в уявленні стороннього спостерігача (видимий рівень – артефакти, такі як дрес-код, оформлення офісів, символи, девізи, церемонії) та загальні для членів організації основні цінності, представлені глибинними переконаннями та вираженими в словах і справах загальними цінностями та переконаннями (невидимі рівні) [24].

Дослідник Г. Захарчин вважає, що організаційна культура завжди є системою, яка поєднує дві підсистеми – інструментальну та символічну; має три рівні – видимий рівень, підповерхневий рівень, глибинний рівень; а також поєднує цілу низку складових, які можна поділити на видимі (інтер'єр, зовнішній вигляд персоналу, ритуали) та невидимі (місія, символи, легенди) [29].

Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури, а саме: базові уявлення (несвідомі самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); проголошувані вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні й дають можливість досягнути організаційної ефективності; артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [97].

На думку О. Мітічкіної структуру організаційної культури освітніх організацій, зокрема вищих навчальних закладів, можна розглядати на чотирьох

взаємопов'язаних рівнях, кожному з яких відповідають такі складові: норми та правила поведінки і діяльності (соціальний рівень); організаційні цінності, соціально-психологічний клімат вищого навчального закладу (організаційний рівень); психологічна атмосфера у групі, спрямованість і рівень розвитку групи (груповий рівень); система ціннісних орієнтацій і мотивація організаційної поведінки (особистісний рівень) [60].

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури **організаційну культуру** можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації й регулюють поведінку та діяльність її персоналу для успішного досягнення цілей організації.

У процесі вивчення організаційної культури суттєвим є виділення її **функцій**. Аналіз літератури показує, що автори вказують на ряд важливих функцій організаційної культури.

На думку Г. Монастирського, всі функції організаційної культури умовно можна підрозділити на дві групи: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації (охоронна, інтегруюча, регулююча, інтегруюча і регулююча, адаптивна, освітня та розвиваюча, управління якістю, орієнтуюча, мотиваційна, формування іміджу); 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (функція орієнтації на споживача, функція регулювання партнерських відносин, функція пристосування організації до потреб суспільства) [61].

Г. Захарчин у своїх працях виокремлює такі функції організаційної культури, як-от: адаптивна, моделювання, планування, реалізаційна й інтеграційна [29].

Також до найважливіших функцій організаційної культури науковці відносять такі функції: інтеграцію організації (інтеграція всіх співробітників навколо досягнення цілей організації завдяки досягненню особистих цілей співробітників); адаптація організації до зовнішнього середовища; інформаційний обмін (проста й ефективна система обміну діловою інформацією усередині організації); підтримка мотивації і лояльності (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, створення умов для розкриття потенціалу всіх співробітників, що спонукає до продуктивної і якісної роботи за допомогою справедливої системи мотивації) [64].

Базуючись на цих роботах, а також враховуючи викладені нами підходи до функцій культури в цілому, вважаємо, що при аналізі ролі організаційної культури можна виділити такі основні функції: *адаптації, інтеграції та розвитку*.

Щодо *адаптаційної функції* організаційної культури, то на неї вказує ряд авторів.

Так, про значущість організаційної культури як набору важливих установок, що поділяється членами даного суспільства, як комплекс базових припущень, винаходів, знайдений чи розроблений організацією, щоб справлятися з проблемами зовнішньої адаптації, говорить Е. **Коротков** [45].

М. Семикіна пропонує розглядати організаційну культуру як сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку під-

приємства й вимог зовнішнього середовища [75].

Не можна не погодитися і з думкою Е. Шейна про те, що організаційна культура – це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених якоюсь групою в процесі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища [97].

Також суттєва роль відводиться *інтеграційній функції* організаційної культури.

Як зазначає І. Андрєєва, головним у культурі організації є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, увести ясність у те, що очікує людину колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління в покоління, створити єдність колективу і відданість загальній справі та висвітлювати перспективу розвитку організації, що дає заряд енергії для руху вперед [2].

П. Друкер указує на те, що організаційна культура є спільно створеним соціальним середовищем, яке сприяє об'єднанню зусиль персоналу [27].

Як зазначає В. Сате, організаційна культура впливає на ступінь кооперації між людьми та структурними підрозділами, зміст комунікацій, тісноту емоційного зв'язку працівників з організацією [103].

Аналізуючи сутність організаційної культури, деякі автори, думки яких ми поділяємо, підкреслюють значення організаційної культури для забезпечення унікальності, неповторності організації, що має пряме відношення, на наш погляд, до її *розвитку*.

Так, Д. Мартін [101] зазначає, що коли люди вступають у безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятими в ній манерою одягатися, розповідями співробітників про те, що відбувається в організації, установленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами, що зрозумілі тільки членам організації.

Г. Канафощка [35] визначає організаційну культуру як сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених і таких, що створюються співробітниками організації в процесі трудової діяльності та відображають неповторність, індивідуальність цієї організації.

Е. Коротков [45] говорить про те, що культура підприємства – це унікальні характеристики особливостей організації, що відрізняє її від усіх інших у галузі.

Наряду із зазначеними функціями, які в цілому притаманні феномену культури, у низці робіт, які ми підтримуємо, наголошується на ролі організаційної культури в сприянні досягнення працівниками цілей діяльності організації. Тобто мова йде про *цільову-результативну функцію* організаційної культури, що суттєвим чином, як нам здається, відрізняє її від культури в цілому.

Так, у літературі зазначається, що організаційна культура являє собою неформальний образ реально існуючого підприємства, який історично сформувався, та властивий цьому підприємству набір цінностей, вірувань, символів, звичаїв, традицій, слідування яким дозволяє колективу досягати успіхів підпри-

ємства [59].

О. Агеев [1] зазначає, що організаційна культура відіграє основну і визначальну роль для досягнення позитивних результатів в ефективності функціонування будь-якої організації.

Г. Захарчин визначає організаційну культуру як систему взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [29].

Г. Канафоцька [35] наголошує, що організаційна культура має безпосередній вплив на процес забезпечення стратегії організації.

В. Волович [81] також зазначає, що організаційна культура являє собою потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації й окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників тощо.

Отже, можна говорити про те, що реалізація організаційною культурою *цільово-результативної функції* є істотною характеристикою даного виду культури, яка суттєвим чином відрізняє її від інших видів культури.

У процесі аналізу явища організаційної культури перед нами постала низка нових питань, які неодноразово піднімалися й піднімаються дослідниками. Ці питання стосуються різних **типів організаційної культури**, які можуть бути виявлені в організації. Ця проблема знайшла своє відображення в літературі.

Відомо, що в основі розгляду будь-якого явища лежать критерії, які дозволяють визначити зміст цього явища і за якими класифікують досліджувані явища. На думку М. Удальцової [89], будь-яка типологія виділяє лише деякі ідеальні типи, що виражають тільки домінуючі, провідні тенденції в діяльності тих чи інших організацій, а в реальному житті в «чистому» вигляді вони не зустрічаються.

На думку О. Харчишиної, усі сучасні типології організаційної культури можна поділити на такі три групи: 1) типології, які описують національні особливості організаційних культур (типологія Ф. Тромпенаареса, модель Г. Хофстеда); 2) типології, які стосуються лише окремих аспектів організаційної культури – соціально-психологічного клімату або гендерних проблем (класифікація Д. Міллера та ін.); 3) типології, які враховують важливі аспекти системи управління підприємствами (модель Ч. Хенді, модель Камерона-Куїна, модель Л. Хаєта, модель Діла-Кеннеді, Р. Рютингера та ін.) [94].

О. Креденцер [49], провівши аналіз існуючих типологій організаційної культури, об'єднала їх у чотири змістовно-сміслові групи: а) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з національними, державними, етнічними й іншими особливостями організацій (типології Ф. К्लукхон та Ф. Штротбек, У. Нойман, У. Оучі, Г. Хофстеде та ін.); 2) типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані зі сферою діяльності організації (типології М. Бурке, Т. Дейла та А. Кеннеді, Р. Рютингера та ін.); 3) типології організаційної культури, які мають відношення до особливостей діяльності організації в цілому та системи її управління (типології Р. Блейка та Ж. Мутона, Д. Коула, К. Камерона та Р. Куїна, Р. Харрісона та Ч. Хенді та ін.); 4) типології організаційної культури, які мають відношення до особливостей взаємодії персоналу в організації (типології Р. Акоффа, Д. Бека і К. Коуена, М. де Вріє та Д. Міллера, гендерна типологія та ін.).

Варто зазначити, що більшість досліджень, які стосуються типології різних видів організаційної культури, не мають на меті виявити єдину, найкращу модель організаційної культури. Мова йде про те, що існуюча в організації культура *має відповідати меті, завданням та специфіці діяльності організації, а також потребам та інтересам її працівників.*

Отже, у цілому можна зробити висновок про те, що організаційна культура є складним феноменом, який відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності сучасних організацій і має свою певну специфіку в кожній організації. Важливу роль організаційна культура відіграє в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

1.2. Психологічні особливості організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Аналіз особливостей розвитку організаційної культури в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів передбачає, на наш погляд, аналіз таких **питань:**

- *завдання освіти в сучасних умовах і роль загальноосвітніх навчальних закладів у їх реалізації;*
- *поняття про організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів та її основні компоненти;*
- *функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;*
- *типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.*

Розглянемо, насамперед, **завдання освіти в сучасних умовах і роль загальноосвітніх навчальних закладів у їх реалізації.**

Згідно з Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. *освіта* являє собою стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету та іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості [62].

В. Андрущенко зазначає, що освіта відіграє в суспільстві унікальну роль: вона відтворює особистість, озброює її знаннями, формує світогляд і творчі здібності, виховує як патріота і громадянина – тобто реально готує його (суспільства) майбутнє. І від того, якою буде наша освіта, без перебільшення, залежить майбутнє держави: народу і культури [3].

Ця думка також простежується в працях Б. Гершунського, який зазначає, що саме освіта принципово «працює» на майбутнє, визначаючи, наперед, особистісні якості кожної людини, її знання, уміння, навички, світоглядні і поведінкові пріоритети, а відтак – економічний, моральний, духовний потенціал суспільства, цивілізації загалом [21].

Важливу роль у реалізації завдань сучасної освіти в Україні відіграють *загальноосвітні навчальні заклади*, які згідно з нормативно-правовими документами визначаються як заклади освіти, що забезпечують потреби громадян у загальній середній освіті [69].

Як зазначає Л. Карамушка, загальноосвітні навчальні заклади – це цілісні соціальні утворення, які мають особливу структуру і виконують спеціальні функ-

ції в суспільстві (навчання, виховання та розвиток підростаючої особистості) [42].

Проблеми діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, їхніх місій, завдань, внутрішкільних процесів знайшли широке відображення в літературі, зокрема вони висвітлені в працях О. Бондарчук, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Карамушки, Н. Клокар, Н. Коломінського, В. Кременя, В. Пікельної, В. Семиченко, В. Співак та інших. Зокрема в даних роботах вказано на *ряд суперечностей*, які існують у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: а) між практикою становлення та розвитку загальноосвітніх навчальних закладів і відсутністю цілісності їхнього розвитку; б) необхідністю розвитку кожного компонента освітньої системи (зміст освіти, методи й організація навчального процесу, упровадження передових освітніх технологій, підготовка педагогічних працівників до інноваційної діяльності, система виховання, управління розвитком школи тощо) у взаємодії з іншими, а не окремих компонентів, що як правило, вступають у суперечність із цілями, завданнями та засобами досягнення ефективних змін; в) потребою в прогнозуванні, моделюванні практики інноваційних змін загальноосвітніх навчальних закладів і недостатнім рівнем професійної компетентності щодо проектування та реалізації цих змін тощо [11; 12; 13; 14; 36; 37; 41; 44; 50; 76].

Одним із важливих чинників оптимізації діяльності загальноосвітніх навчальних закладів і забезпечення їхнього інноваційного розвитку є організаційна культура. Проаналізуємо **зміст організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів та її основні компоненти**.

Насамперед слід наголосити, що організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів, так, як і організаційна культура в цілому, являє собою *складний феномен*. Про це свідчить той факт, що в психологічній літературі називається більше десятка різних складових організаційної культури. Разом із тим, аналіз психолого-педагогічної літератури дає можливість виділити основні компоненти організаційної культури, які можуть бути, на наш погляд, покладені в основу розуміння її сутності.

У першу чергу, слід підкреслити, що в багатьох джерелах, які аналізують феномен організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, вказується, що організаційна культура даного типу організацій, так, як і організаційна культура в цілому, включає, насамперед, *цінності та ціннісні орієнтації*. Тобто, мова йде про *ціннісно-смысловий аспект* організаційної культури.

Так, В. Болгаріна у своїх роботах указує на те, що основу організаційної культури навчального закладу як цілісного явища складає, насамперед, система цінностей, які мають бути зрозумілими, доступними і такими, що сповідаються всіма членами колективу [10].

На думку В. Симонова, організаційна культура навчального закладу – це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації, спрямовує їхні думки, почуття, вчинки [78].

Як підкреслює Я. Стемковська, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей [83].

Ж. Серкіс говорить про те, організаційна культура школи як психологічне

явище являє собою сукупність професійних цінностей [77].

На значущість професійних і загальнолюдських цінностей у структурі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів вказує К. Ушаков [90].

Разом з тим, дослідники говорять про те, що організаційна культура, окрім цінностей, які лежать у її основі, включає ще і *правила, норми, ритуали, церемонії, традиції тощо*, які впливають на особливості взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу й особливостями взаємодії між ними. Тобто, вказується на те, що структура організаційної культури обов'язково відображає *поведінково-діяльнісний аспект*.

Так, Г. Костенко зазначає, що організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це система взаємовідносин і стосунків між членами шкільного колективу, яка ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки [46].

Підкреслюється, що поняття «культура школи» найчастіше визначають як сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів, правил, що регулюють діяльність і стосунки членів шкільного колективу й визначають устрій життя в навчальному закладі. Важливим при цьому є загальна психологічна атмосфера, яка створюється в школі і в кожному її класі [78].

Зазначається, що організаційна культура школи як психологічне явище являє собою сукупність і складну взаємодію різноманітних психологічних конструктів, таких як професійні цінності, переконання, норми членів педагогічного колективу в шкільному середовищі, які формують мотиви й моделі трудової поведінки, що відображуються та передаються традиціями школи [77].

К. Ушаков, описуючи структуру організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, представляє її у формі рівневої моделі, яка, окрім професійних і загальнолюдських цінностей, поєднує такі елементи, як: символи навчального закладу, «героїв» шкільної спільноти, мову організації, переконання дітей і дорослих [91].

При цьому дослідники наголошують, що організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу має передбачати полісуб'єктивну діалогічну взаємодію між усіма учасниками навчально-виховного процесу (адміністрацією закладу, педагогічним й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю), зберігаючи й реалізуючи традиції, ритуали, символи тощо [83].

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури та з урахуванням праць зарубіжних і вітчизняних авторів (М. Елвессон, Л. Карамушка, В. Кириченко, М. Мескон, В. Сате, Т. Соломанідіна, Е. Шейн та ін.), які стосуються змісту організаційної культури в цілому, **організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу** ми розглядаємо як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в навчальному закладі й дотримуються його членами.

На нашу думку, у даному визначенні, окрім ідентифікації основних компонентів організаційної культури, суттєвим є підкреслення *активного характеру* організаційної культури, оскільки наголошується, що цінності, правила, норми, традиції, церемонії, ритуали тощо повинні бути прийняті в навчальному

закладів і дотримуватися його членами.

Таким чином, проаналізувавши зміст структури організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, доцільно, *по-перше*, зробити висновок про те, що в процесі її аналізу слід враховувати, насамперед, такі її «первісні» складові, як цінності, правила, норми, традиції тощо.

По-друге, варто, на наш погляд, брати до уваги також те, що «первісні» складові організаційної культури знаходять відображення в усіх основних напрямках діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Відповідно, погоджуючись із розробками І. Ладанова [52], вважаємо за доцільне виділити в структурі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів такі *основні компоненти*: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль) (рис. 1).



Рис. 1. Основні компоненти організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

На основі аналізу літератури [9; 10; 30] можна говорити про зміст цих компонентів.

Такий компонент, як «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 робо-

тою 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, як-от: 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, як-от: 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.

Виходячи із базового визначення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, наведеного вище, можна зробити висновок, що організаційна культура відіграє важливу роль у життєдіяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Це передбачає розгляд **основних функцій організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.**

Аналіз зарубіжної і вітчизняної психолого-педагогічної та менеджерської літератури засвідчує, що дослідники вказують на різні аспекти ролі організаційної культури як у діяльності керівника, так і в діяльності всього педагогічного колективу.

Так, зокрема, зазначається, що організаційна культура освітнього закладу, у тому числі її педагогічного колективу, – це інструмент, який дає можливість керівнику зрозуміти особливості своєї організації [73].

А. Тимошко вказує на те, що організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, у якій панує ініціатива, організація, реалізація, коли вчителі й учні усвідомлюють, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, взаємовимогливість, емпатія, толерантність, альтруїзм то-

що. Культура школи – це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження й саморозвиток [86].

На думку Я. Стемковської, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів об'єднує учасників навчально-виховного процесу єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу [83].

Т. Серджіованні висловлює впевненість у тому, що культурний аспект існування шкільної організації пов'язаний із конкретними успіхами в навчально-виховному процесі [104]. При цьому вказується на те, що культура впливає на все, що відбувається в школі: стиль одягу шкільного персоналу, теми розмов учителів, їхнє бажання приймати зміни, навчальну практику, стиль взаємин між учителями, учнями, батьками, керівництвом школи тощо.

Учені зазначають, що незважаючи на те, що визначати і контролювати культуру школи складно, вона є надзвичайно впливовим фактором існування шкільної організації. Саме ігнорування цього аспекту життя школи часто є причиною невдач освітніх реформаційних процесів [104].

Отже, базуючись на різних визначеннях поняття «організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів», ми можемо констатувати, що організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як потужний стратегічний і тактичний інструмент, що дає змогу орієнтувати всіх учасників навчально-виховного процесу на спільні цілі, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість ідеям і традиціям школи, покращувати процес комунікації, поведінку тощо.

Отже, з урахуванням названих та інших, наявних у літературі підходів (Т. Білорус, І. Горбась, В. Заболотна, О. Родіонова, Н. Самоукіна та ін.), зокрема підходу Л. Карамушки, можна, на нашу думку, говорити про такі основні **функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів**: а) *соціально-економічні* (сприяння врахуванню навчальним закладом 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) (рис. 2).

Також слід особливо підкреслити, що організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу, 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.

На основні аналізу літератури (М. Бурке, К. Камерон, Р. Куїн, У. Оучі, Ч. Хенді, Г. Хофстеде та ін.) зроблено висновок про те, що одним із важливих аспектів дослідження проблеми організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, особливо в контексті напрямів її подальшого розвитку, є проблема визначення особливостей різних **типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів**.



Рис. 2. Функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

З огляду на специфіку діяльності загальноосвітніх навчальних закладів визначено, що доцільним у процесі аналізу їх організаційної культури є врахування **типології Ч. Хенді**, згідно з якою виділяють такі типи організаційної культури:

- **культура «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 «влада»** (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо);
- **культура «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) (рис. 3).

Слід зазначити, що важливість зазначеної типології полягає в тому, що вона враховує *два основні вектори життєдіяльності навчального закладу*, які стосуються як професійної діяльності, так і міжособистісної взаємодії учасників навчально-виховного процесу.



Рис. 3. Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Аналіз літературних джерел засвідчив, що суттєвим у процесі аналізу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є врахування **типології К. Камерона та Р. Куїна** [34], яка доповнює типологію Ч. Хенді, оскільки поряд із «внутрішнім» вектором аналізу діяльності навчального закладу дає можливість урахувати «зовнішній» вектор аналізу діяльності, який стосується особливостей взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем.

Згідно з класифікацією К. Камерона та Р. Куїна слід виділяти такі типи організаційної культури:

- «ієрархічну» (властива формалізація процесів, плановість тощо, які стосуються, насамперед, внутрішніх аспектів життєдіяльності організації);
- «кланову» (характеризується «внутрішньою» спрямованістю і забезпечує згуртованість колективу, турботу про працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат тощо);
- «ринкову» (орієнтована на аналіз та адаптацію до зовнішнього середовища на основі «жорсткої» конкуренції, контролю з боку адміністрації тощо);
- «адхократичну» (враховує особливості зовнішнього середовища, яке базується на заохочуванні ініціативи і свободи працівників, прояву ініціативи і творчості в розв'язанні проблем, особистої свободи тощо) (рис. 4).

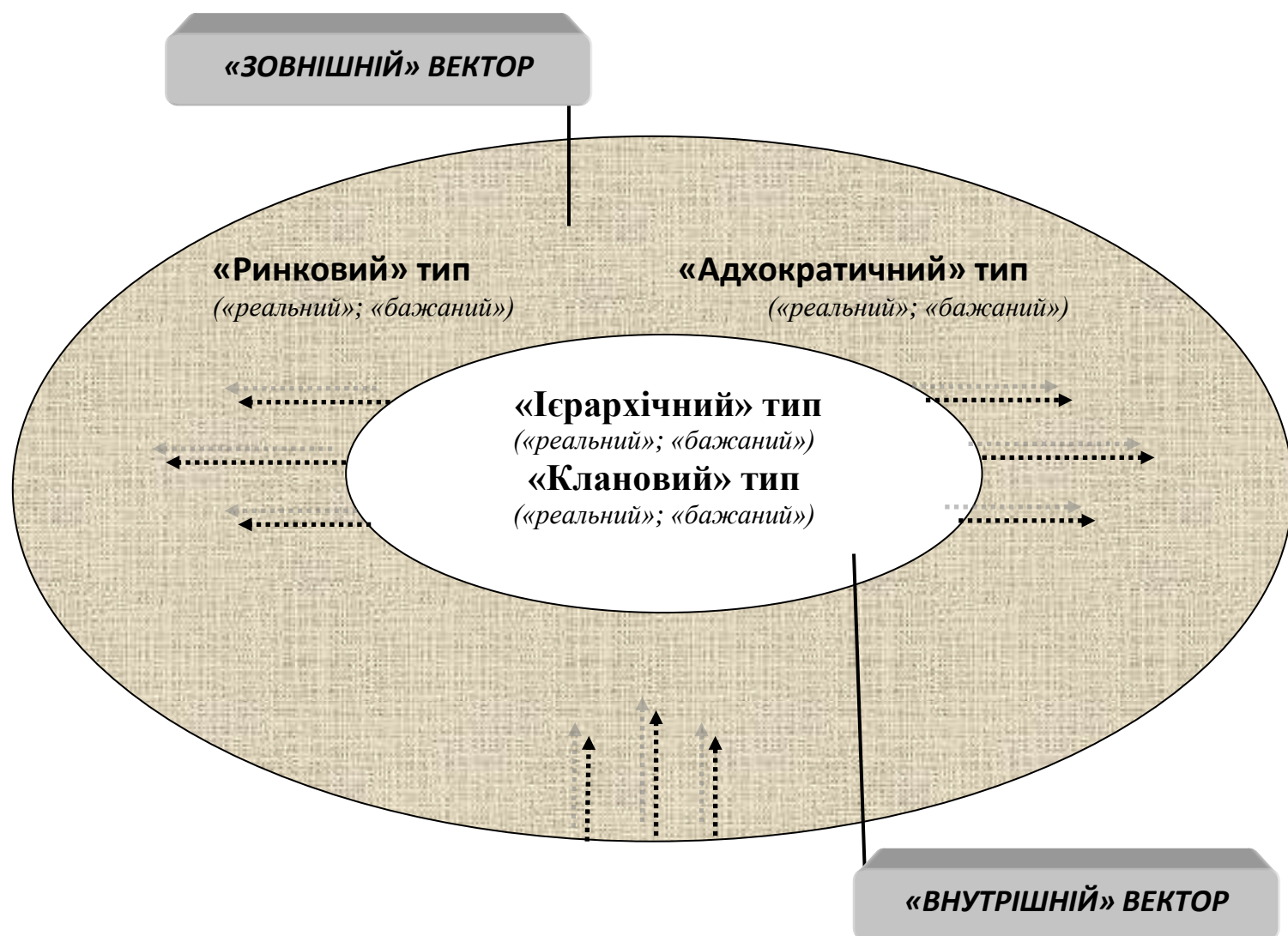


Рис. 4. Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Слід підкреслити, що така типологія організаційної культури також дає можливість проаналізувати *«реальний»* і *«бажаний»* типи організаційної культури. *«Реальний»* тип організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів формується протягом тривалого часу і характеризується набутими цінностями, традиціями, правилами та нормами поведінки колективу організації (організаційна культура яка вже сформувалася). В той же час, *«бажаний»* (ідеальний) тип організаційної культури визначається працівниками організації на основі вдосконалення набутих цінностей, традицій, правил і норм поведінки (організаційна культура яку потрібно ще розвивати).

Автори типології наголошують, що *ступінь розбіжностей* між ними свідчить про сприятливий або несприятливий характер організаційної культури і за необхідності дає можливість визначити *напрями подальшого розвитку* організаційної культури.

На основі аналізу робіт зарубіжних і вітчизняних авторів та з урахуванням діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у сучасних умовах можна, на наш погляд, говорити про **два основні типи організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів: *«прогресивні»* та *«консервативні»* (рис. 5).

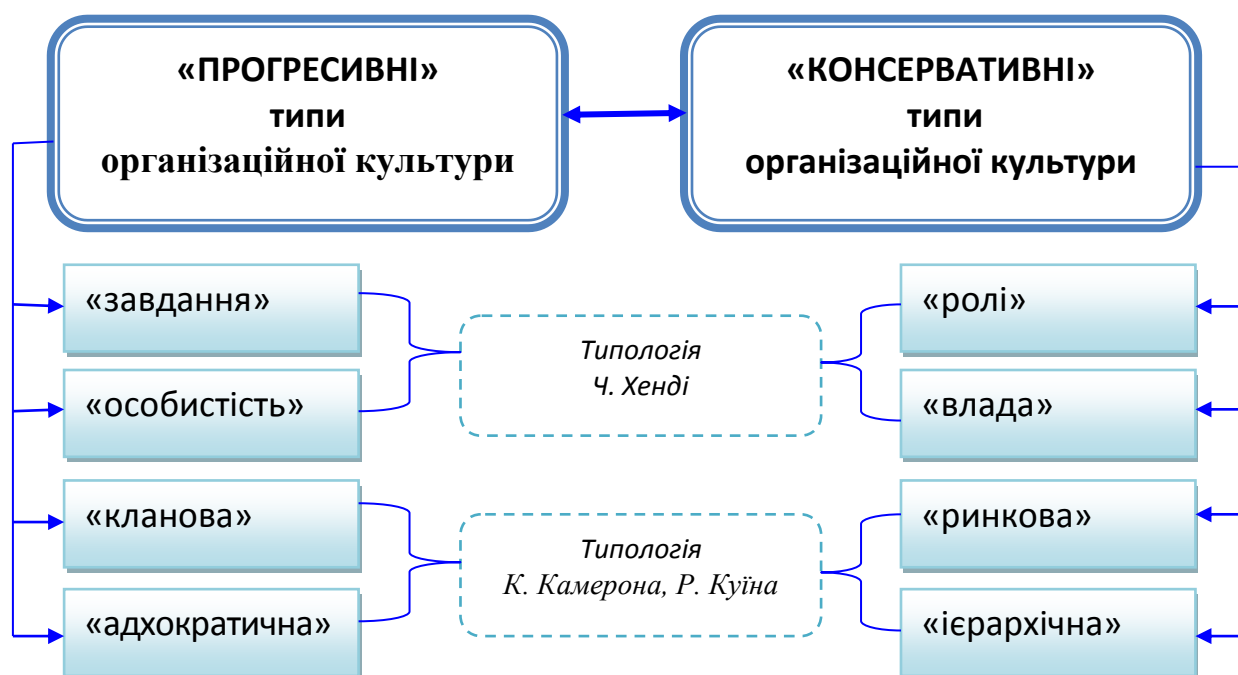


Рис. 5. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

До «прогресивних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення інноваційних завдань сучасних загальноосвітніх навчальних закладів, можна віднести: культуру «завдання» і культуру «особистості» (за типологією Ч. Хенді) та «кланову» культуру й «адхократичну» культуру (за типологією К. Камерона, Р. Куїна).

До «консервативних» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення більш традиційних завдань, слід, на наш погляд, віднести культуру «ролі» та культуру «влади» (за типологією Ч. Хенді) та «ієрархічну» і «ринкову» культури (за типологією К. Камерона, Р. Куїна).

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів характеризується чіткою структурою та відіграє важливі функції. При цьому слід брати до уваги, що важливу роль в організації та регуляції життєдіяльності загальноосвітніх навчальних закладів відіграють «прогресивні» типи організаційної культури.

1.3. Психологічні чинники та умови розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Аналіз особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів доцільно, на нашу думку, здійснювати на основі висвітлення таких питань:

- психологічні чинники розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
- психологічні умови розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Проаналізуємо, насамперед, **психологічні чинники розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.**

На основі аналізу наукової літератури та підходів, розроблених у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. Костюка НАПН України [7; 16; 39; 48; 93], нами було виділено психологічні чинники, які впливають на рівень розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, як-от: а) *чинники макрорівня* (обумовлені особливостями розвитку суспільства й освітньої галузі); б) *чинники мезорівня* (обумовлені особливостями розвитку загальноосвітніх навчальних закладів); в) *чинники мікрорівня* (обумовлені особливостями діяльності та поведінки учасників навчально-виховного процесу) (рис. 6).

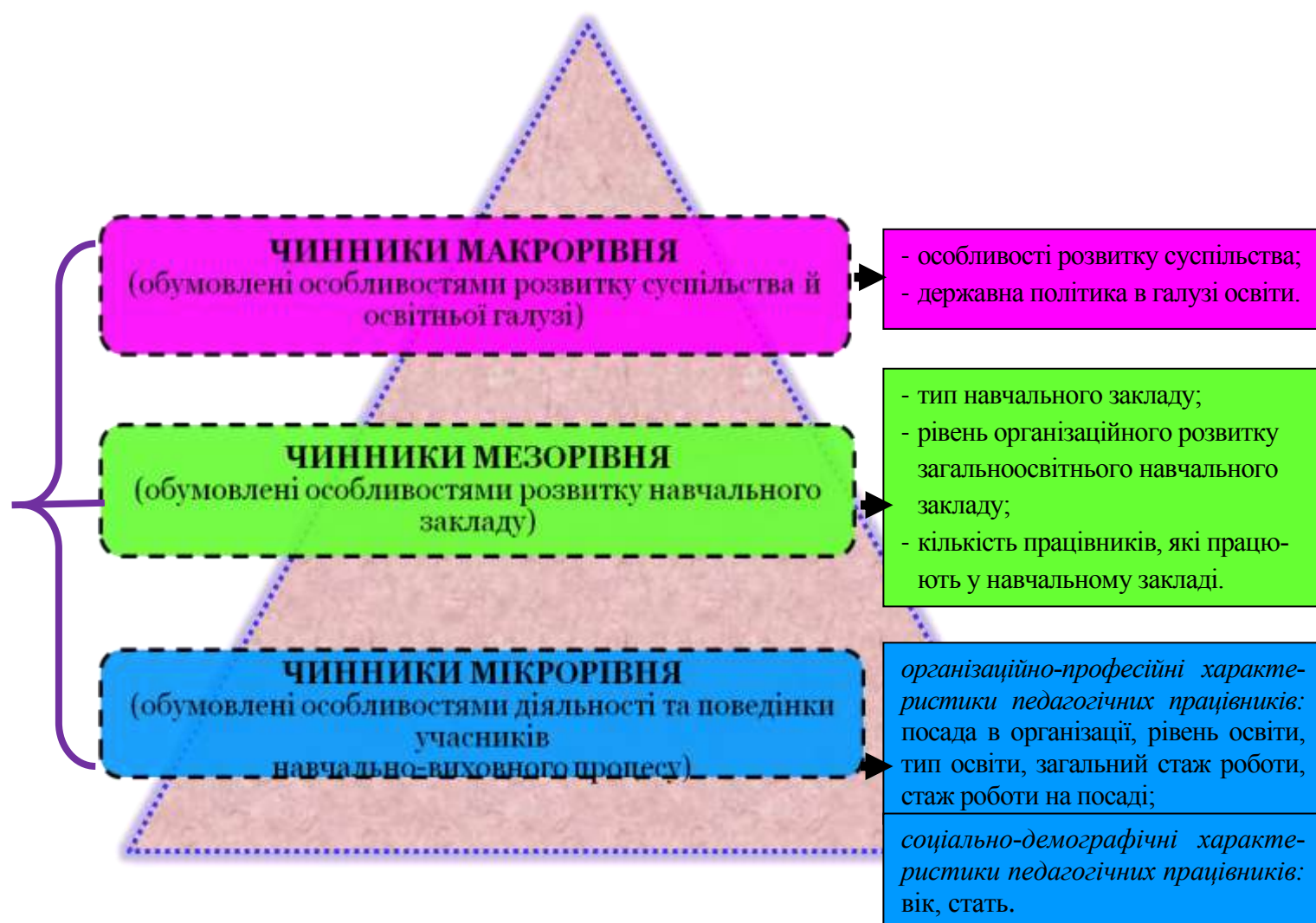


Рис. 6. Психологічні чинники, які впливають на рівень розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Проаналізуємо зміст основних чинників розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, розглянувши чинники першої групи в загальному вигляді, оскільки вони досліджуються переважно суспільно-політичними науками, а чинникам другої та третьої групи приділимо більше уваги, оскільки вони виступають здебільшого предметом аналізу психології, зокрема, і в нашому дослідженні.

Що стосується *чинників макрорівня*, то слід зазначити, що до них, насамперед, відносяться особливості розвитку суспільства на даному історичному етапі. Так, В. Воронкова зазначає, що на формування культури в організації впливає

культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує [18].

Також важливу роль відіграють особливості державної політики в галузі освіти, яка є невід'ємною складовою загальнодержавної політики [47]. Перехід України до демократичного суспільства, правової держави та ринкової економіки обумовили докорінне реформування системи освіти. Державою визнано освіту пріоритетною сферою соціально-економічного, духовного і культурного життя. Основними демократичними принципами української освіти проголошено: доступність освіти для кожного громадянина; рівність умов для цілковитої реалізації здібностей кожної людини; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських цінностей; науковий характер освіти; поєднання державного управління і громадського самоврядування тощо [47].

До основних чинників *мезорівня* слід, на наш погляд, віднести такі: тип навчального закладу; рівень організаційного розвитку навчального закладу; кількість працівників, які працюють у навчальному закладі.

Що стосується такого чинника, як *тип загальноосвітнього навчального закладу*, то слід, насамперед, зазначити, що сьогодні в Україні прийнято розрізняти загальноосвітні навчальні заклади *традиційного та інноваційного типів*. До загальноосвітніх навчальних закладів традиційного типу відносять зазвичай «звичайні» школи, а до загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу – спеціалізовані школи, ліцеї, гімназії, колегіуми та ін.

Позитивно оцінюючи діяльність традиційних навчальних закладів та віддаючи їм належне щодо вкладу в розвиток освіти на попередніх етапах розвитку, дослідники відзначають, що традиційна система освіти, яка склалася в минулому, вже не відповідає вимогам сьогодення – епохи становлення постіндустріальної цивілізації, вона неспроможна усунути суперечності між орієнтацією освіти на засвоєння великого обсягу знань і стрімко зростаючими потоками нової інформації, між установкою на вузьку спеціалізацію та потребою в цілісному системному баченні світу, між традиційною освітою, розрахованою на відносно стабільну ситуацію, і стрімко змінюваним соціальним світом, у якому функціонують загальноосвітні навчальні заклади [65].

Відповідно мова йде про необхідність *інноваційного розвитку освіти*, під яким розуміють комплекс створених та запроваджених організаційних та змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи. Окрім того, зазначається, що такий складний психолого-педагогічний процес вимагає чітко спланованих системних дій з боку всіх освітянських структур, які в своїй сукупності складають основу інноваційної політики.

Забезпечення інноваційного розвитку освіти може здійснюватися, насамперед, в результаті діяльності *інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів*. На основі розробок О. Попової, М. Поташника, Н. Побірченко та ін. можна визначити основні характеристики, які дозволяють розглядати загальноосвітні навчальні заклади як інноваційні.

Насамперед, мова йде, про наявність *інноваційно-розвивального середовища* в загальноосвітніх навчальних закладах, що поєднує: а) загальне розуміння необхідності введення інновацій в навчально-виховний процес (від директора школи

до учня); б) відповідність професійного фахового рівня педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів (їх фахова освіта, рівень освіти, тип освіти тощо); в) створення відповідної матеріально-технічної бази; г) пошук і впровадження нових змісту, форм, методів і засобів навчання, виховання й управління тощо. В цілому, інноваційно-розвивальне середовище передбачає: високу мотивацію професійної діяльності педагогів; проблемно-креативну спрямованість, інтерактивну організацію освітньої діяльності; набуття знань, умінь і навичок як самостійного, так і колективного пошуку, постійну актуалізацію їх застосування, формування нового досвіду та розвитку необхідних психологічних якостей; орієнтацію на особистісний і колективний успіх [13; 15; 50].

Також суттєвими є *системність нововведень і здійснення дослідницької діяльності педагогічних працівників*. У традиційних навчальних закладах, педагоги, як правило, реалізують розроблені концепції та навчальні програми. Постійна адаптація у своїй професійній діяльності різних методичних рекомендацій або їх видозміна, накопичення з роками педагогічного досвіду призводять до вдосконалення системи роботи педагогів, знаходження ефективних способів викладання. Разом з тим, спосіб існування традиційних загальноосвітніх навчальних закладів не припускає розгорнутих досліджень, і тому індивідуальна науково-методична робота кожного вчителя щодо вдосконалення викладання предметів є лише ініціативою самих учителів [96]. Принципово інша ситуація складається в умовах інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів, що створює нову освітню модель або розробляє інноваційні технології організації навчально-виховного процесу. Таким чином, сам освітній процес, що розгортається в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах, вимагає наявності педагогічної і дослідницької позицій. Послідовне впровадження педагогічними працівниками системних нововведень та оформлення їх за допомогою досліджень у нове педагогічне знання починає ззовні характеризувати загальноосвітні навчальні заклади як інноваційні [68].

Таким чином, під *інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами* варто, на наш погляд, розглядати такі навчальні заклади, діяльність яких базується на нових знаннях та інноваційній динаміці, веде до зміни освітньої парадигми, утвердження нових освітніх процесів і впровадження новітніх технологій у практику їхньої діяльності.

Одним із пріоритетних завдань розвитку інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів є, на наш погляд, розвиток *«прогресивних» типів організаційної культури*, які, орієнтовані на вирішення інноваційних завдань сучасних загальноосвітніх навчальних закладів, і до яких, як було наголошено, можна віднести культуру «завдання» і культуру «особистості» (за типологією Ч. Хенді) та «кланову» культуру й «адхократичну» культуру (за типологією К. Камерона, Р. Куїна). Як зазначається в літературі, інноваційна спрямованість формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів передбачає залучення педагогічних працівників до діяльності із створення, опанування і використання педагогічних нововведень у практику діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, створення в освітньому закладі інноваційного культурного середовища [65].

Далі більш детально розглянемо такий чинник мезорівня, *як рівень органі-*

заційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, оскільки він має, на наш погляд, пряме відношення до діяльності інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів.

Як зазначає Л. Карамушка, однією з важливих умов вирішення складних соціально-політичних та економічних завдань, пов'язаних із розбудовою Української держави та її інтеграцією в європейський простір, є забезпечення організаційного розвитку (розвитку організації) освітніх організацій, який передбачає, насамперед, постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, які відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх провадження [70].

Проблема організаційного розвитку знайшла певне відображення в розробках ряду *західних* (Д. Геберт, Ф. Лютенс, Л. Розенштіль та ін.), *російських* (А. Занковський, М. Іванов, В. Реген, Н. Терещук, Д. Шустерман та ін.) та *українських* (Л. Карамушка, В. Івкін, В. Лагодзінська та ін.) вчених.

Ф. Лютенс [54] зазначає, що організаційний розвиток являє собою сучасний підхід до управління змінами та розвитку людських ресурсів.

В. Реген [81] визначає організаційний розвиток як довгостроковий безперервний процес зміни та розвитку організації і людей, що в ній працюють.

Д. Геберт і Л. Розенштіль [20] розглядають організаційний розвиток як систематичне і довготермінове застосування наукового знання про поведінку, як засіб підвищення ефективності організації з точки зору її здатності пристосувати до змін свої цілі, структуру та стиль роботи тощо.

При аналізі організаційного розвитку особливо наголошується, що в основі організаційного розвитку лежать гуманістичні цінності: створення можливостей для персоналу працювати як «розумним істотам», а не як «ресурсам» для здійснення виробничих процесів; створення можливостей для кожного члена організації, а також для організації в цілому розвивати свій потенціал; пошук можливостей для організації з метою ефективного досягнення її цілей; створення такого середовища в організації, в якому було б можливо знайти захоплену та інноваційну роботу, роботу «з викликом»; створення можливостей для працівників в організації впливати на підходи, які стосуються професійної діяльності, організації та середовища; розгляд кожного працівника як особистості з її комплексом потреб, кожна з яких є значущою для її роботи та життя [70].

Що стосується *організаційного розвитку освітніх організацій*, то аналіз практики діяльності освітніх організацій в Україні показує, що організаційний розвиток часто має стихійний характер [70].

У процесі спеціального емпіричного дослідження, проведеного Л. Карамушкою, В. Івкіним, В. Лагодзінською та ін. [70] виявлено *позитивні тенденції* у розв'язанні проблеми організаційного розвитку: а) проблеми організаційного розвитку розв'язуються, насамперед, безпосередньо «всередині» освітніх організацій (топ-менеджерами, колективом в цілому, окремими працівниками), а не під «тиском» зовнішніх структур, що свідчить, на думку авторів, про певну самостійність, автономію освітніх організацій щодо розв'язання проблеми організаційного розвитку; б) поряд із топ-менеджерами освітніх організацій, значну роль у розв'язан-

ні означеної проблеми відіграють і колективи освітніх організацій. Разом із тим, у процесі дослідження виявлено і деякі *негативні тенденції* в організаційному розвитку освітніх організацій: клієнти освітніх організацій (учні та їх батьки), потреби та інтереси яких мають відігравати ключову роль у визначенні змісту та напрямів організаційного розвитку, займають останнє місце у розв'язанні проблем організаційного розвитку; не достатньо активними учасниками організаційного розвитку є менеджери середнього рівня (керівники кафедр, методичних об'єднань та ін.) та лінійні менеджери (керівники творчих, професійних груп та ін.), що гальмує реалізацію багатьох ідей організаційного розвитку [70].

У ряді емпіричних досліджень показано, що рівень організаційного розвитку суттєво впливає на ряд показників діяльності освітніх організацій. Так, О. Філь встановлено взаємозв'язок між організаційним розвитком та рівнем розвитку конкурентоздатності освітніх організацій [70]. О. Бондарчук виявлено взаємозв'язок між організаційним розвитком та особистісним розвитком керівників [70].

Отже, на основі аналізу літератури, можна говорити про те, що організаційний розвиток загальноосвітніх навчальних закладів «спонукає» освітню організацію до розвитку «прогресивних» інноваційних типів організаційної культури, і, в той же час, типи організаційної культури можуть виступати одним із суттєвих чинників здійснення організаційного розвитку. Тому вивчення особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів у контексті організаційного розвитку є одним з актуальних і практично спрямованих напрямів досліджень у сфері організаційної та економічної психології.

Також, на наш погляд, ще одним із важливих чинників мезорівня розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є **кількість працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах**. Сьогодні значущість цього чинника для діяльності організацій, які діють у різних соціальних сферах, на нашу думку, зростає, тому що сучасні організації дуже відрізняються за кількістю працівників, які у них працюють (на відміну від корпорацій, у яких працюють тисячі людей, є організації, у яких загалом працює лише декілька десятків людей або працівників). А це суттєвим чином може впливати на стиль керівництва організацією, обмін інформацією, особливості професійної та міжособистісної взаємодії працівників тощо.

Разом із тим, аналіз літературних джерел показав, що означений чинник не знайшов достатнього відображення в літературі з організаційної психології. У цьому контексті можна назвати лише декілька робіт.

Також учені виділяють і величину колективу як один із чинників управлінського впливу, що зумовлюють характер соціально-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу [28].

К. Терещенко вивчався вплив кількості працівників на відкритість персоналу в контексті організаційного розвитку освітніх організацій, однак дослідження не показало наявності статично значущого зв'язку між цими показниками [84].

П. Блешмудтом виявлено, що збільшення кількості працівників, які працюють в організаціях, негативно впливає на ставлення персоналу до виконання завдань [7].

На залежність організаційної культури від розміру організації вказує

О. Родіонова [72].

Далі проаналізуємо чинники *мікрорівня*, які зумовлені особливостями діяльності та поведінки учасників навчально-виховного процесу.

До *організаційно-професійних характеристик* педагогічних працівників нами віднесено такі як: посада в організації; рівень освіти; тип освіти; загальний стаж роботи; стаж роботи на посаді, а до *соціально-демографічних характеристик* педагогічних працівників – вік і стать.

Аналіз літератури показує, що чинники мікрорівня суттєвим чином впливають на показники діяльності персоналу організацій в різних соціальних сферах (освіті, бізнесі, державній службі).

Т. Дзюба, досліджуючи конфліктологічну компетентність працівників освітніх організацій, виявила вплив *статі та посади*. Зокрема, встановлено, що за рівнем конфліктологічних знань заступники директорів шкіл-жінок випереджають заступників директорів шкіл-чоловіків; заступники директорів шкіл-чоловіки більше пов'язують конфлікт з виявами фізичної та вербальної агресії, тоді, як заступники директори шкіл-жінок більше пов'язують конфлікт з психологічною несумісністю; чоловіки більше, порівняно з жінками, орієнтуються «на себе» та «на офіційну субординацію», тоді як жінки більше, порівняно з чоловіками, орієнтуються на «на інтереси справи» та «на підлеглих»; заступники директорів шкіл-чоловіки випереджають заступників директорів шкіл-жінок за рівнем вияву агресивності та ригідності, тоді, як жінки випереджають чоловіків за рівнем тривожності та фрустрації [26]. Також констатовано вплив *статі та посади*, що знайшло відображення в таких виявах: заступники директорів шкіл віком від 45 до 55 років переважають представників інших вікових груп за такими конфліктологічними вміннями та навичками, як уміння «приймати оптимальне рішення в умовах конфлікту» та уміння «прогнозувати виникнення конфлікту»; заступники директорів шкіл віком понад 55 років переважають інші вікові групи щодо рівня розвитку вмінь та навичок «конструктивного сприйняття критики» [26].

Також констатовано, що для забезпечення сприятливого клімату в освітніх організаціях суттєвим є склад колективу. Це знайшло відображення в тому, що найбільш оптимальним є різнорідний склад колективу, тобто колектив має складатися із осіб різного віку і статі, різного рівня освіти і кваліфікації [28].

П. Блешмудт, досліджуючи готовність персоналу банківських структур до роботи в команді, виявив вплив чинників мікрорівня на рівень розвитку когнітивного компонента готовності до роботи в команді. Установлено, що вік, загальний стаж роботи та стаж роботи в банку позитивно впливають на значущість для персоналу банку професіоналізму в роботі [7].

У дослідженні, здійсненому Д. Курицею, виявлено кореляційний зв'язок між рівнем професійного стресу держслужбовців та чинниками мікрорівня: а) посадою в організації («рядові» працівники мають вищий рівень стресу порівняно із заступниками керівників відділів та керівниками відділів); б) напрямом освіти (персонал із гуманітарною, економічною та технічною освітою має вищий рівень професійного стресу, ніж персонал із юридичною освітою); в) соціально-демографічними характеристиками персоналу: статтю персоналу (рівень професійного стресу є більш вираженим у чоловіків, ніж у жінок); сімейним станом персоналу

(рівень професійного стресу є вищим у тих осіб, які не мають власної сім'ї, ніж в осіб, які мають власну сім'ю) [51].

Отже, урахування чинників макро-, мезо- та мікрорівнів є суттєвим у процесі забезпечення розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Далі проаналізуємо **психологічні умови розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів**.

Зазначимо, що сутність і психологічні умови розвитку організаційної культури певною мірою розглянуто в роботах таких авторів, як О. Білецька, О. Віханський, А. Воронкова, І. Грошев, Г. Захарчин, А. Колесніков, І. Сняданко, Т. Соломанідіна та ін. Слід зазначити, що ці дослідження здебільшого стосуються організацій, які працюють у сфері державного управління, промисловості та бізнесу. Разом із тим, зважаючи на те, що названі організації швидше за все враховують тендерції соціально-економічного розвитку, оскільки мають оперативно вирішувати складні соціально-економічні питання, основні ідеї, які стосуються розвитку організаційної культури можуть бути використані, на наш погляд, і щодо діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

У названих роботах зазначається, насамперед, що організаційна культура не є статичною, це динамічний процес, який пов'язаний із змінами. Саме тому нині акцентується новий феномен – «культура змін», яка є потрібною для сучасних організацій, «культура відкритих організаційних культур», які «дивляться вперед», у майбутнє [6]. Така культура, на наш погляд, є потрібною і для сучасних загальноосвітніх навчальних закладів. Тому, проектуючи такий підхід на діяльність загальноосвітніх закладів, вслід за його авторами можна також говорити про те, що загальноосвітні навчальні заклади 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 [6].

На думку 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 [32].

Аналізуючи зміст розвитку організаційної культури підприємства, В. Гончаров, В. Іванов, В. Припотень [23], говорять про те, що основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є сприяння самоорганізації та саморозвитку організації.

Л. Карамушка [40], наголошує, що 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. Наприклад, однією із проблем, яка може виникати в розвитку органі-

заційної культури, є, на думку автора, дисгармонія у виявах зовнішньої та внутрішньої організаційної культури (наприклад, коли організація орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів і при цьому ігнорує потреби персоналу у визнанні, професійні кар'єрі тощо). Наявність такого протиріччя може свідчити про необхідність унесення 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.

Отже, можна зробити висновок, що під **розвитком організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів 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 загальноосвітніх навчальних закладів.

Важливими **психологічними умовами розвитку організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів, є, на нашу думку, залучення до цього процесу всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники (адміністрація), педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка.

Багато наукових дослідження підкреслюють, насамперед, роль *керівників* організацій у розвитку організаційної культури.

Також про це говорить Г. Хофстеде, який підкреслює роль керівника у формуванні, підтриманні й розвитку необхідної для успішної діяльності організації організаційної культури [100].

На думку Ж. Серкіс, керівник школи, його особистість та управлінська культура є важливим чинником впливу на організаційну культуру [77].

Як зазначає Е. Шейн, особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу 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 [97].

Разом з тим, важливу роль у розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відводиться і *педагогічним працівникам*, які характеризуються чітко визначеними якостями. До основних із них учені відносять гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури, організаторські здібності, працездатність, почуття гумору, різнобічність інтересів, силу волі, витривалість, настирливість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, талант, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність тощо [82].

Організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів також не можна розглядати окремо від *учнів та їхніх батьків*, адже загальноосвітні навчальні заклади – це освітні організації, повноправними співробітниками якої є три класичні суб'єкти освітнього процесу – учні, батьки та педагогічні праців-

ники. Тому елементи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й учнями загальноосвітніх навчальних закладів [22].

У цілому розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів передбачає, на наш погляд, реалізацію *трьох основних етапів*: а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури; в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури.

Що стосується *першого етапу* розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, то тут доцільним є: а) визначення рівня розвитку основних складових організаційної культури; б) дослідження «реального» типу організаційної культури; в) аналіз труднощів, які існують у розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; г) аналіз потреби в зміні «реального» типу організаційної культури тощо.

На *другому етапі* розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів 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 (адміністрація), 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 авторами 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 [19].

І *третьім етапом* розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є розроблення й упровадження «бажаного» типу організаційної культури. Це передбачає чітке бачення змісту такого типу організаційної культури, розроблення детального плану необхідних заходів, упровадження цих заходів тощо.

Зазначимо, що реалізація названих трьох етапів передбачає *психологічну підготовку* педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, під якою нами розуміється комплекс знань, умінь і навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективний розвиток організаційної культури, адекватної цілям, завданням і потребам педагогічного колективу й загальноосвітніх навчальних закладів.

1.4. Психологічні умови підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України у зв'язку з реформуванням системи освіти діяльність загальноосвітніх навчальних закладів вимагає постійного вдосконалення. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в державі, вимагають нових підходів до управління загальноосвітніми навчальними закладами з метою забезпечення високої ефективності їхньої діяльності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні педагогічними працівниками положень освітнього менеджменту, організаційної психології, які стосуються, зокрема, психологічних особливостей організаційної культури, типів організаційної культури, умов її розвитку. Це, в свою чергу, потребує відповідної психологічної підготовки цієї категорії освітян.

У контексті дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів поряд із визначенням сутності цього феномену, компонентів, рівнів, загального показника розвитку і типів організаційної культури, чинників, які впливають на організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів, важливе місце відводиться виявленню психологічних умов підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз досвіду діяльності загальноосвітніх навчальних закладів показує, що психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури в більшості організацій практично відсутня. Це досить часто негативно позначається на діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Одним із важливих напрямів психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, як свідчить аналіз літератури та результати констатувального експерименту, є *психологічний тренінг*. Тренінгова форма роботи поєднує теоретичне й активне практичне засвоєння інформації, що проявляється в тому, що наряду із класичними формами (лекція, практичне заняття) використовуються форми, у яких активну позицію в процесі отримання знань займають самі учасники (проблемна лекція з елементами бесіди, дискусії, рольові та ділові ігри, психотехнічні вправи тощо).

У процесі підготовки тренінгової програми для педагогічних працівників слід дотримуватися певних принципів, що регулюють процес тренінгового навчання. Розуміючи під принципами основні положення, керівні ідеї, правила реалізації тренінгу як методу, відзначимо, що на часі сформульовано ряд обґрунтованих принципів, що стосуються організації і проведення тренінгу [5; 43; 85].

Принципи психологічного тренінгу можна об'єднати в *такі групи*: принципи створення тренінгового навчального середовища, принципи поведінки учасників тренінгу, етичні принципи.

До *принципів створення тренінгового навчального середовища* нами віднесено такі: науковості, інноваційності змісту, системності, єдності науки та практики, доступності, індивідуалізації [55; 85].

Принцип науковості полягає в тому, що навчальний матеріал, який

пропонується учасникам тренінгу, повинен відповідати сучасним досягненням наукової й практичної психології та не суперечити об'єктивним науковим фактам, теоріям і закономірностям [57].

Принцип інноваційності змісту передбачає відповідність вимогам часу, формування сучасного педагога, здатного до професійного розвитку, самоосвіти й самовдосконалення, у якого розвинені навички пошукової та евристичної діяльності як результат використання проблемного й проектного навчання, ділових ігор, тренінгової підготовки тощо [55].

Принцип системності полягає в тому, що опрацьовуваний на заняттях матеріал структуровано за логічними блоками та темами, у кожній темі виділено змістовно-сміслові центри, головні поняття, ідеї тощо. Дотримання даного принципу сприяє поглибленню, розширенню здобутих раніше знань і набутого досвіду учасників тренінгу [25; 55; 57].

Принцип єдності науки та практики базується на тому, що опрацьований на тренінгових заняттях матеріал обов'язково необхідно адаптувати до умов діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (проведення анкетування, підготовка мультимедійних презентацій тощо) [55; 57; 85].

Принцип доступності ґрунтується на забезпеченні відповідного рівня науковості та практичної зорієнтованості навчання, зручності доступу до інформаційно-освітніх і навчальних джерел, передачі інформації, здійснення зворотного зв'язку тощо [55; 85].

Принцип індивідуалізації передбачає орієнтацію на потреби учасників тренінгу, урахування таких рис особистості, як-от: здатність до навчання, бажання розвивати й удосконалювати свої вміння та навички, можливості та навченість як сукупність наукових теоретичних й емпіричних знань, рівня сформованості вмінь і навичок репродуктивно-творчого характеру; розвиток здібностей особистості до самопізнання, саморегуляції, самоконтролю, самоорганізації тощо [43; 57].

Друга група принципів психологічного тренінгу стосується **поведінки учасників тренінгу**. До цієї групи ми віднесли такі: активність у навчанні; інтерактивність і співробітництво; задоволення; дослідницька (творча) позиція; об'єктивація (усвідомлення) поведінки; партнерське (суб'єкт-суб'єктне) спілкування; свідомість; мотиваційне забезпечення [43; 55; 57; 85].

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективне засвоєння знань учасниками тренінгу відбувається тільки в тому випадку, коли вони проявляють самостійну активність у навчанні. Реалізація цього принципу може досягатися за рахунок таких чинників: формування потреби учасників тренінгу в нових знаннях; діалогічної форми навчання; проблемного підходу в навчанні; широкого використання інтерактивних методів навчання [55].

Принцип інтерактивності та співробітництва передбачає активну взаємодію (співнавчання, взаємонавчання) всіх учасників навчального процесу та вироблення вмінь розуміти й узгоджувати позиції з іншими учасниками [43; 55].

Принцип задоволення полягає в прагненні, ураховуючи реальні умови, уникнути незадоволення й отримувати насолоду. У процесі характеристики особистості принцип задоволення протиставляється принципові реальності, тому в психо-

аналізі формування і розвиток особистості розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності [43; 85].

Принцип дослідницької (творчої) позиції полягає в тому, що в ході тренінгових занять учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, уже відомі психологічній науці, а також, що не менш важливо, свої особисті ресурси, можливості, особливості. Виходячи з цього принципу, тренер придумує, конструє і створює такі ситуації, які давали б можливість учасникам групи усвідомити, апробувати й тренувати нові способи поведінки, експериментувати з ними [55].

Принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки ґрунтується на переході поведінки учасників тренінгу з імпульсивного на об'єктивований рівень, який дозволяє змінювати хід роботи. Універсальним засобом об'єктивації поведінки є зворотній зв'язок. Створення умов для ефективного зворотного зв'язку в групі – важливе завдання тренерської роботи [25; 55].

Принцип партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування базується на врахуванні інтересів інших учасників взаємодії, а також їхніх почуттях та емоціях, визначенні цінностей особистості іншої людини. Реалізація цього принципу створює в групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості, що дозволяє учасникам групи експериментувати зі своєю поведінкою і не соромитися помилок. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом творчої, дослідницької позиції учасників групи [55].

Принцип свідомості базується на розумінні дорослими необхідності пізнання невідомого, цілеспрямованої діяльності в процесі здобуття й засвоєння нових знань [85].

Принцип мотиваційного забезпечення передбачає мобілізацію і спрямування учасників тренінгу на досягнення загальних та особистісних цілей, неперервний пошук унікального значення й призначення власної діяльності, допомагає мотиваційно закріпити інтерес до пошуку та вибору «Я» – професійного [25; 57].

До **етичних принципів тренінгових занять** відносимо такі: спілкування за принципом «тут і тепер»; персоніфікація висловлювань; наголошування мови почуттів; довірливе спілкування; конфіденційність; добровільність; рівноправність [25].

Спілкування за принципом «тут і тепер». Учасники, розповідаючи про свої переживання, емоції, ставлення до проблеми, повідомляють тільки про те, що відбувається зараз [55].

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в довільній мові, без особових мовних форм, використовувати висловлювання, які допомагають висловити власну позицію, наприклад, «я вважаю» та ін. [25].

Принцип наголошування мови почуттів. Учасники групи мають акцентувати увагу на емоційних станах і проявах, використовувати мову, що фіксує такий стан. Наприклад: «Твоя манера говорити на підвищених тонах викликає в мене роздратування». У повсякденному спілкуванні таке звернення не типово. Відповідно перед кожним учасником ставиться завдання виробити вміння чітко й адекватно висловлювати свої почуття [55; 85].

Принцип довірливого спілкування. Створення найсприятливіших умов для

довірливого спілкування, визначення результативності й забезпечення групової динаміки. Найпростіший крок до цього – прийняття єдиної форми звернення один до одного на «ти». Це урівнює всіх членів групи і вносить елемент інтимності й довіри [55].

Принцип конфіденційності. Не виносити зміст спілкування, що розвивається в процесі тренінгу, за межі групи. Це включає в себе щирий і відвертий контакт, дає змогу зберегти свій дискусійний потенціал [55].

Принцип добровільності. Учасники тренінгової групи та її тренер беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Для багатьох психологів-тренерів на сучасному етапі це радше мрія, аніж реальний принцип. Інколи його порушують щодо тренера: «Ви – шкільний психолог і зобов'язані провести тренінг із профілактики правопорушень!», «Ви – психолог нашого підприємства, негайно зробіть щось для мотивації праці». Але частіше проблеми, пов'язані з дотриманням цього принципу, виникають в учасників: адміністрація навчальних закладів змушує їх прийти на тренінг (часто у свій вільний час) та набувати якихось умінь, що здаються керівникові корисними. Зрозуміло, що в таких випадках не лише порушується принцип добровільності, а й ефективність тренінгу стає неприпустимо низькою. Тому, складаючи угоди із замовниками, слід урахувати практичні способи реалізації зазначеного принципу [55].

Принцип рівноправності. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов'язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають під час тренінгів, у яких учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу [55].

Сукупність цих принципів має охоплювати весь процес психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Методика психологічного тренінгу підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів має базуватися на використанні *інтерактивних технік*, які, відповідно до їх змісту, можуть сприяти формуванню потреби та вмінь учасників тренінгових занять використовувати отримані знання з метою оптимізації розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, професійного й особистісного вдосконалення; забезпеченню визначення конкретних напрямів і способів вирішення проблем, які існують у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (груп людей в організації, окремих особистостей); створенню умов для оволодіння знаннями, вміннями й навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, урахування мотивації діяльності працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) тощо.

Як зазначається в літературі, інтерактивне навчання – це навчання в процесі практики. Разом з тим, автори вказують на те, що це більше, ніж просто практика, оскільки це навчання шляхом осмислення (рефлексії) власних дій. Адже коли ми діємо, то можемо аналізувати те, що ми робимо і як це робимо, або не замислюватися над цим. Але завдяки аналізу власних дій дізнаємося нове про себе та власну поведінку в той час, коли діємо несвідомо, це означає, що ми не вчимося на влас-

ному досвіді. Спостерігаючи себе в діях, ми отримуємо інформацію не тільки про себе, а й про інших. Найціннішим в інтерактивному навчанні є обмін різним досвідом, протилежними поглядами, індивідуальним світосприйняттям. Усі ми вчимося на якомусь досвіді – на власному, виконуючи певні дії, або на чужому в процесі спостереження за діями інших людей.

Таким чином, здійснення психологічної підготовки педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів на основі використання тренінгових технологій є актуальним напрямом організаційного розвитку. Впровадження тренінгових технологій допомагає практично відтворити комунікативні вміння педагогічних працівників, оволодіти знаннями, вміннями та навичками щодо ефективного розвитку організаційної культури навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Агеев А. И. Организационная культура современной корпорации / А. И. Агеев, М. В. Грачев // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – №6. – С. 48–55.
2. Андреева І. В. Організаційна культура : навчальний посібник / І. В. Андреева, О. Б. Бетіна. – СПб., 2010. – 254 с.
3. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси, інтерв'ю : посібник / В. П. Андрущенко. – [2-ге вид., допов.]. – К. : Знання України, 2008. – 819 с.
4. Балл Г. О. Категорія культури і психологічна наука / Г. О. Балл // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – Вип. 26 : в 4 т. – Т. 1. – С. 70–75.
5. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. – [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось – 89», 2000. – 224 с.
6. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О. О. Білецька // Вісник СумДУ. – Серія «Економіка». – 2012. – №1. – С. 80–83.
7. Блешмудт П. П. Психологічні умови підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України / П. П. Блешмудт. – К., 2012. – 332 с.
8. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : [учебное пособие для колледжей и вузов] / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
9. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97–104.
10. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою : посібник. – Х. : Основа, 2006. – 156 с.
11. Бондарчук О. І. Психологічні умови становлення мотивації керівників загальноосвітніх шкіл до професійного вдосконалення / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології: Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наукових праць / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – Ч. 1. – С. 111–114.
12. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
13. Ващенко Л. М. Інновації в освіті / Л. М. Ващенко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [гол. ред. В. Г. Кремень]. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 338–340.
14. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Л. М. Ващенко. – К. : Тираж, 2005. – 380 с.

15. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства : методичні рекомендації / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – №4. – С. 22–25.
16. Винославська О. В. Психологічні особливості мотивації управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. – Т. 1. – К. : Інститут психології, 1993. – С. 135–141.
17. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. Й. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
18. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 256 с.
19. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
20. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль / [пер. с нем.]. – Х. : Гуманитарный центр О. А. Шипилова, 2006. – 624 с.
21. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (в поисках практико-ориентированных образовательных концепций) : учебник / Б. С. Гершунский. – М. : Совершенство, 1998. – 459 с.
22. Гондюл І. Л. Школа сприяння здоров'я. Дорога в майбутнє / І. Л. Гондюл // Педагогічна майстерня. – 2012. – №3. – С. 8–15.
23. 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.
24. Дафт Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт ; пер. с англ. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
25. Джонсон Д. У. Тренинг общения и развития / Д. У. Джонсон ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2001. – 248 с.
26. Дзюба Т. М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту [Текст] : автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Дзюба Тетяна Михайлівна ; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К., 2007. – 20 с.
27. Друкер П. Ф. Практика менеджмента [Текст] ; пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. ; СПб. ; К. : ИД «Вильямс», 2002. – 397 с.
28. Журавлев А. А. Роль системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива / А. А. Журавлев // Психологический журнал. – 1988. – №6. – Т. 9. – С. 53–64.
29. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г. М. Захарчин, А. А. Теребух, Л. С. Лісовська. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
30. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
31. Злобин Н. С. Культура и общественный прогресс / Н. С. Злобин. – М. : Наука, 1980. – 303 с.
32. 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.
33. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций : монография / В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.

34. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
35. Канафоцька Г. П. Організаційна культура як складова інтеграційних процесів управління / Г. П. Канафоцька // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком організаційної культури ЗНЗ» (Київ, 4–5 квіт. 2013 р.). – К., 2013. – С. 30–32.
36. 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. 25/26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 212–220.
37. Карамушка Л. М. Зміст і структура тренінгу «Психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів» / 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. 29/30 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2013. – С. 80–92.
38. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління освітніми організаціями : дис... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Л. М. Карамушка. – К., 2000. – 441 с.
39. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації : монографія / Л. М. Карамушка, І. А. Андреева. – К.-Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
40. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Збірник тез IX 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.
41. Карамушка Л. М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л. М. Карамушка // Психологічні проблеми навчання, виховання та розвитку особистості : м-ли звітної наукової сесії. – К. : Ін-т психол., 1993. – С. 35–42.
42. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
43. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : науч.-практ. пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2002. – 224 с.
44. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
45. Коротков Э. М. Организационное поведение : учебное пособие / Э. М. Короткова. – Тюмень : НОРМА, 1998. – С. 354.
46. Костенко Г. Проблема культури американської школи у вітчизняних порівняльно-педагогічних дослідженнях / Г. Костенко // Порівняльно-педагогічні студії [Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини]. – 2010. – №3–4. – С. 91–98.
47. Красняков Є. Чинники впливу на процеси формування та здійснення державної політики в галузі освіти України / Є. Красняков // Віче. – 2011. – №2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/2381>
48. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торгівельного бізнесу : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.10 / О. В. Креденцер ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2009. – 20 с.
49. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної

психології Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» (30 травня – 31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С.15–16.

50. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.

51. Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / Д. І. Куриця ; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2013. – 20 с.

52. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.

53. Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

54. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебное пособие / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – [7-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

55. Макшанов С. И. Методологические аспекты профессионального тренинга / С. И. Макшанов // Вестник СПбГУ. – Серия 6. – 1992. – 175 с.

56. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління : словник / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

57. Марсанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марсанов. – [4-е изд., испр. и доп.]. – М. : Когито-Центр, 2001. – 251 с.

58. Маркарян Э. С. Локальные особенности культуры и экологическая адаптация / Э. С. Маркарян // Вестник АН СССР. – 1981. – №1. – С. 111–117.

59. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления : монография / С. А. Масютин. – М. : Фин-статинформ, 2002. – 240 с.

60. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / О. О. Мітічкіна ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – 20 с.

61. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський. – Т. : Екон. думка, 2007. – 84 с.

62. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>

63. Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. канд. економ. наук, спеціальність : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. А. Немцева. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – 20 с.

64. Організаційна культура : навчально-методичний посібник / [уклад. : Т. Е. Василевська, В. М. Князев, А. В. Лапінцев ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемириса та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ. – 2007. – 32 с.

65. Організаційно-педагогічні засади інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / Г. Д. Щекатунова, В. В. Тесленко, А. Д. Цимбалару, К. В. Гораш, Д. О. Пузіков, В. Ю. Варава, Г. М. Волченкова / за ред. Г. Д. Щекатунової. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 264 с.

66. Осовська Г. В. Основи менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003.

67. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура :

учебное пособие для студентов высш. учебн. заведений / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2008. – 224 с.

68. Побірченко Н. А. Інноваційні акценти управління організаційною культурою шкільного навчання / Н. А. Побірченко // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього закладу : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (4–5 квітня 2013 року). – К. : Економіка, 2013. – С. 14–23.

69. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» від 27.08.2010 №778 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>

70. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

71. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. А. Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – С. 4–11.

72. 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.

73. Руднєв Е.А. Прихована реальність: розуміти, щоб успішно керувати / Е. А. Руднєв // Народна освіта. – 2006. – № 5. – С. 46–56.

74. Румянцева З. П. Менеджмент организации : учебное пособие / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА, 1995. – С. 300–370.

75. Семикіна М. В. Організаційна культура як важіль інноваційної активності працівників підприємств регіону / М. В. Семикіна // Экономика и управление. – 2010. – №1. – С. 9–14.

76. Семиченко В. А. Психология личности : учебник / В. А. Семиченко. – К. : Магистр – S. – 2001. – 427 с.

77. 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.

78. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1994. – № 1. – С. 14–19.

79. Словник Мерріама – Вебстера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.merriam-webster.com/dictionary/resource>

80. Смирнов Е. А. Основы теории организации : учебное пособие для вузов / Е. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 375 с.

81. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / [уклад. Волович В. І., Тарасенко В. І., Захарченко М. В. та ін.] ; за заг. ред. Воловича В. І. – К. : Укр. центр духовної культури, 1998.

82. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие. / В. А. Спивак – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

83. Стемковська Я. Є. Моделі організаційної культури школи у змісті підручника для директора / Я. Є. Стемковська // Збірник наукових праць «проблеми сучасного підручника» [Електронний ресурс]. – Вип. 12. – 2012. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal>

84. Терещенко К. В. Вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників на тип етнічної ідентифікації менеджерів освітніх організацій в умовах організаційного розвитку / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2010. – Ч. 28. – С. 188–193.

85. Технологія тренінгу / [упоряд. : О. Главник, Г. Бевз ; за заг. ред. С. Макси-

менка]. – К. : Главник, 2008. – 112 с.

86. Тимошко Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Чернігівський НПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2012. – Вип. 96. – С. 148–153.

87. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.

88. Транснациональные корпорации : монография / Ф. В. Зиновьев, В. П. Бардзиловский, В. Е. Реутов, И. Ф. Зиновьев и др. ; [за ред. Ф.В. Зиновьева и В.Е. Реутова]. – Симферополь : Таврия, 2007. – 220 с.

89. Удальцова М. В. Социология управления : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. – 144 с.

90. Ушаков К. М. Организационная культура : уровневая модель / К. М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – №3. – С. 13–18.

91. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы : учебное пособие / К. М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 128 с.

92. Філософський енциклопедичний словник. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.

93. Філь О. А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді : дис... канд. психол. наук : 19.00.10 / О. А. Філь ; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – 330 с.

94. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства / О. В. Харчишина // Вісник Державного вищого навчального закладу «Державний агроекономічний університет». – 2008. – №1 (22). – С. 226–235.

95. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224.

96. Шапран О. І. Педагогічні інновації в практиці роботи вищого навчального закладу / О. І. Шапран // Наук.-теор. збірник: педагогіка, психологія, філософія, філологія. – Переяслав-Хмельницький : ДПУ імені Григорія Сковороди, 2000. – Вип. 1. – С. 42.

97. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой.]. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

98. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации : учебное пособие / С. В. Шекшня. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА, 2002. – 368 с.

99. Deal, T. E. The culture of schools // In M. Shaskin & H.J. Walberg (Eds.). Educational leadership and school culture I / T. E. Deal. – McCutchan Publishing Company, 1993. – P. 3–18.

100. 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.

101. Martin, J. Culture in organization: Three perspectives / J. Martin. – Oxford University Press. – New York, 1996.

102. Ouchi, W. G. Organizational culture / W. G. Ouchi, A. L. Wilkins // Annual Review of Sociology. – 1985. – Vol. 11. – P. 457–483.

103. Sathe, V. Organizational culture: some conceptual distinctions and their managerial implications / Vijay Sathe. – Boston, Mass. : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1984. – 15 p.

104. Sergiovanni, T. Leadership and excellence in schooling / T. Sergiovanni // Educational leadership. – 1984. – Vol. 41. – P. 4–13.

105. Weber, M. The theory of social and economic organization. Ed. A. H. Henderson and Talcott Parsons / M. Weber. – Glencoe, IL : Free Press, 1947.

РОЗДІЛ 2. ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО «ВИГОРАННЯ» ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Шевченко Антоніна Михайлівна, завідувач кабінету педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,

Вітюк Олексій Опанасович, директор Білоцерківської спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів №12 з поглибленим вивченням інформаційних технологій Білоцерківської міської ради Київської області, завідувач науковою лабораторією інформаційних технологій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,

Бодрик Оксана Олександрівна, заступник директора Білоцерківської спеціалізованої загальноосвітньої школи з поглибленим вивченням інформаційних технологій I-III ступенів №12 Білоцерківської міської ради Київської області, методист наукової лабораторії інформаційних технологій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів

2.1. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу

З метою реалізації програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів» (наказ головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації від 10 липня 2012 року №215) було проведено експериментальне дослідження вивчення особливостей організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. У ході дослідження було використано опитувальники «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова, «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді.

Проаналізуємо основні методики дослідження.

За методикою «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова аналізувалися основні компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль».

На основі компонента організаційної культури «робота» можна проаналізувати такі особливості діяльності організації, як-от: рівень надання новим працівникам можливості ознайомитися з вимогами роботи; надання можливості працювати в організації всім бажаючим; раціональність налагодження в підрозділах організації системи підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади; рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць працівників організації; раціональність розподілу навантаження на працівників

організації.

Компонент організаційної культури «*комунікації*» характеризує такі особливості діяльності організації: чіткість дотримання інструкцій та правил поведінки всіма категоріями працівників; налагодженість системи комунікацій; використання різних форм і методів комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо); можливість отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію; рівень заохочення безпосереднього звернення працівників до керівництва організації.

Компонент організаційної культури «*управління*» дає можливість охарактеризувати чіткість організованості роботи працівників організації; ефективність і своєчасність прийняття рішень; надання можливості працівникам організації брати участь у прийнятті управлінських рішень; рівень професійної (продуманої) оцінки діяльності працівників організації; ефективність вирішення конфліктних ситуацій; практикування делегування повноважень на нижчі ешелони управління; націленість організації на нововведення.

На основі компонента організаційної культури «*мотивація і мораль*» аналізуються такі характеристики, як-от: система заробітної плати працівників організації; заохочення творчості й ініціативності працівників організації; підтримка й налагодження взаємин між працівниками організації; налагодженість взаємовідносин працівників і керівництва організації; заохочення проявів ініціативності працівників організації; вияв гордості працівниками за діяльність організації.

На основі використання методики «*Визначення типу організаційної культури*» Ч. Хенді виявлялися ступінь формалізації процесів і рівень централізації влади в загальноосвітніх навчальних закладах. На основі цієї методики визначалися такі типи організаційної культури: культура «влада», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистість».

Культура «влада». В організації з таким типом організаційної культури істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Джерело влади лідера – одноосібне розпорядження всіма ресурсами організації. Цей тип культури дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання. Перевагами слід вважати простоту структури, відсутність бюрократизму, акцент на неформальні стосунки і довіру. Такий тип організаційної культури прийнятний для невеликих підприємницьких структур, організацій сімейного типу.

Культура «ролі». Відмінна риса такої організації полягає в спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Застосування цього типу організаційної культури ефективне в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.

Культура «завдання». Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретних проектів. Ефективність організації визначається професіоналізмом працівників, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей із завданнями організації. Контроль в організації здійснюється на основі розподілу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів. Основним пріоритетом є швидкість виконання роботи, надання персо-

налу значних можливостей у виборі організаційних форм.

Культура «особистість». В організаціях з таким типом організаційної культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації – це об'єднання творчих людей, які могли б досягати власних цілей. Взаємодія між працівниками здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю.

Наведені типи організаційної культури в «чистому» вигляді зустрічаються рідко. Звичайно в організації існують кілька типів організаційної культури одночасно, але один з них є провідним.

Проаналізуємо, насамперед, дані, що стосуються *рівня розвитку компонентів організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу*.

На основі використання опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова нами було визначено *компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»* (рис. 2.2.1).

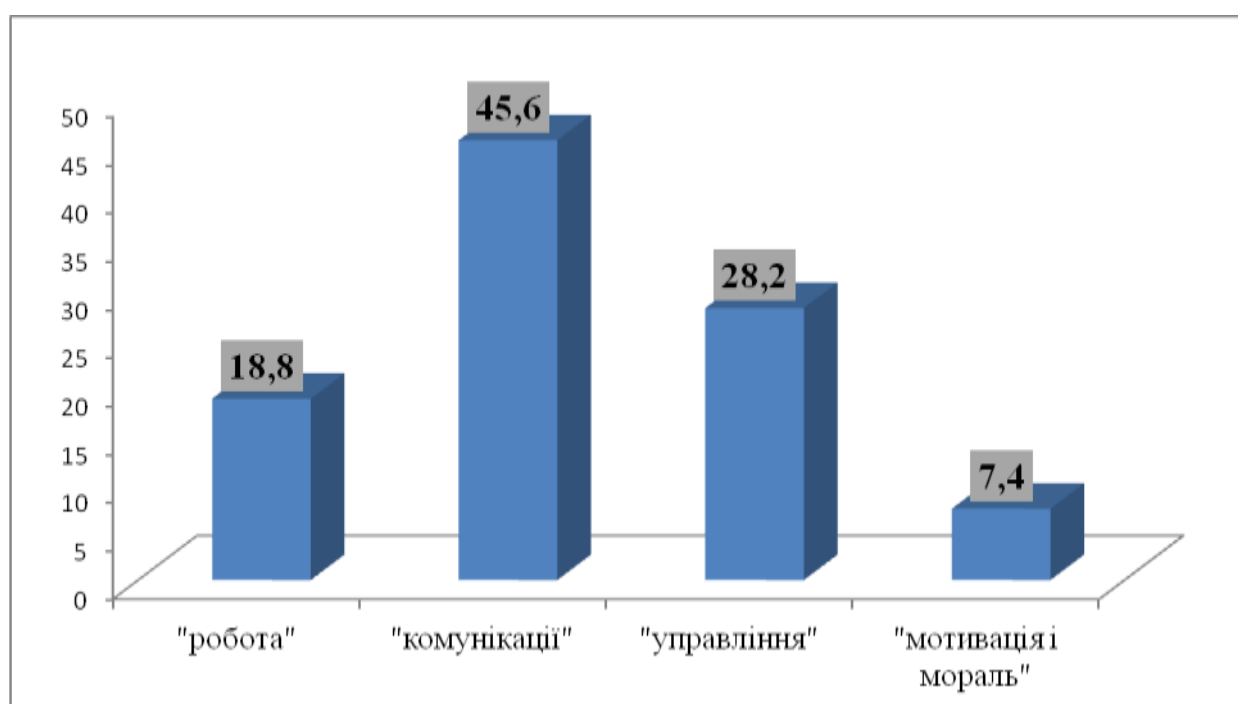


Рис. 2.2.1. Рівні розвитку компонентів організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу (у % від загальної кількості опитаних)

Дані, які представлені на рис. 2.2.1, свідчать про те, що значна частина педагогічних працівників (від 18,8% до 45,6%) вказали на високий рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Це можна оцінити як позитивний факт. Разом із тим, можна стверджувати, що такий компонент організаційної культури, як «мотивація і мораль», дещо відстає від інших компонентів організаційної культури, таких як «комунікації», «управління», «робота».

Отже, одним із резервів розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є, на нашу думку, *посилення* такого компонента організаційної культури, як «мотивація і мораль». Це може проявлятися в формуванні в педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи, уведенні інноваційних форм і методів роботи у власну професійну діяльність тощо.

Далі проаналізуємо *рівень розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів*.

Зазначимо, що з метою виявлення типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів нами було використано *методику «Дослідження організаційної культури» Ч. Хенді*.

Отримані дані за даною методикою свідчать, що позитивним аспектом є достатня представленість у загальноосвітніх навчальних закладів таких «прогресивних» типів організаційної культури, як «завдання» й «особистість», що сприяє ефективному виконанню завдань і розвитку особистості учасників навчально-виховного процесу (учнів, учителів тощо). На високий рівень розвитку таких типів організаційної культури вказала досить значна частина опитаних (відповідно 48,4% та 40,3% опитаних).

Також як позитивний факт можна відмітити значно меншу вираженість таких «консервативних» типів організаційної культури, як «ролі» та «влада», на високий рівень розвитку яких вказало значно менше опитаних (відповідно 32,0% та 28,3%) (рис. 2.2.2).

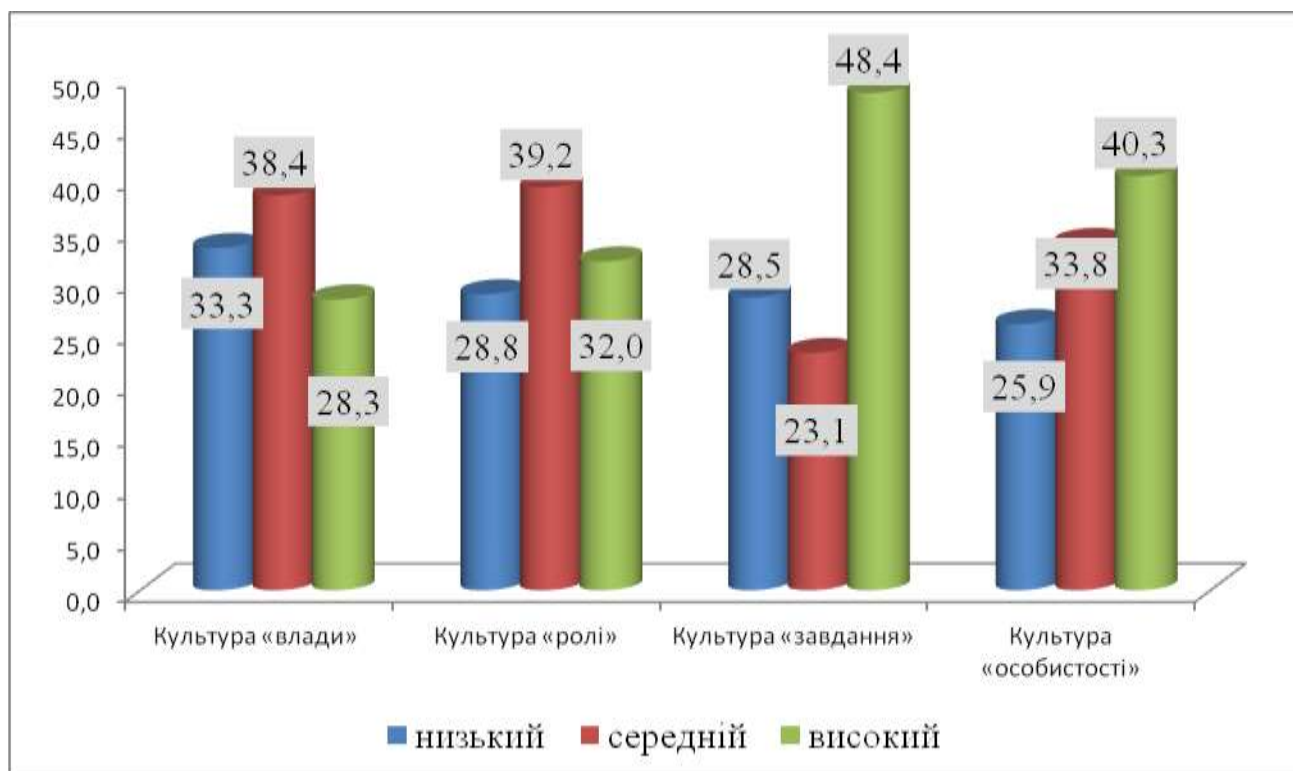


Рис. 2.2.2. Рівень розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про те, що «змістово-сміслові» аспекти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, які відповідають основним завданням освітніх організацій, переважають над «формально-функціональними» та «владними». Разом з тим орієнтація загальноосвітніх закладів на такі «прогресивні» типи організаційної культури, як «завдання» й «особистість» потребує, на наш погляд, певного *посилення*, оскільки на середній рівень розвитку цих типів організаційної культури вказало відповідно 23,1% та 33,8% опитаних, а на низький – 28,5% та 25,9%.

Наступним етапом дослідження особливостей організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу був аналіз «реального» (існуючого) індивідуального типу організаційної культури, який реалізувався за таким алгоритмом: аналіз мети та завдань діяльності навчального закладу; анкетування педагогічних працівників; аналіз складу педагогічного персоналу; аналіз досягнень учнівського та педагогічного колективів, інтерв'ювання.

Основною метою діяльності загальноосвітнього навчального закладу є робота з обдарованими дітьми, а проблема, над якою працює школа: «Комплексне застосування інформаційних технологій в навчально-виховному процесі».

Також було проведено анкетування з метою визначення:

- ступеня формалізації процесів, рівня централізації влади – культура завдань (51%);
- зовнішньо-внутрішньої орієнтації закладу, способу вирішення проблем – адхократична культура (72%). Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерним є невизначеність, двозначність та перевантаження інформацією;
- класифікації на основі лідерства або важливих завдань, подій, чи нагальної потреби підтримувати ефективні робочі відносини серед членів організації – органічна культура (81%), яка виникає на ґрунті спільної взаємодії працівників, які абсолютно довіряють своєму керівнику, підтримують його бачення майбутнього організації. При ньому дотримуються принципи колективізму, рівності кожного члену колективу та оцінювання за результатами особистого вкладу кожного;
- орієнтирів організації (соціальні або технічні) та організаційними цінностями та нормами – культури якості (49%) та підтримки (32%);
- основних структурних одиниць – творчі команди (53%).

Узагальнивши всі матеріали, ми дійшли висновку, що у загальноосвітньому навчальному закладі у якому ми працюємо, притаманний такий тип організаційної культури як «культура зростання» (стабільного розвитку). Девізом виступає заклик: «Вмієш сам, навчи колегу, поділись цікавим, створюй атмосферу творчості та удосконалення».

Даний тип організаційної культури ґрунтується на спільній взаємодії працівників навчального закладу, які абсолютно довіряють своєму керівникові, підтримують його бачення майбутнього організації. Обов'язковою одиницею організаційної структури є «творчі команди». Ефективність діяльності навчального закладу визначається високим професіоналізмом педагогів та результатами особистого вкладу кожного. У той же час невдачі вважаються досвідом. Управління характеризується адаптивністю, забезпечує гнучкість та творчий підхід, умови для саморозвитку та самореалізації працівників. Діяльність закладу направлена також на співпрацю з батьками та громадськими організаціями, що сприяє розвитку позитивного іміджу закладу.



Проаналізувавши відповіді анкетування та віковий склад педагогічних працівників, ми виявили що у закладі наявні різні проблеми у розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема: незадоволеність педагогічних працівників результатами своєї роботи, швидка стомлюваність педагогічних працівників, поодинокі конфліктні ситуації, що виникають у наслідок багатьох напрямів роботи тощо. У зв'язку з цим виникла потреба в аналізі питання подолання та профілактики синдрому «професійного вигорання» серед педагогічних працівників як одного із показників розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

2.2. Вплив «професійного вигорання» на розвиток організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу

Професійна діяльність педагога в усі часи була однією з найбільш емоційно напружених. Це пов'язано з великою кількістю непередбачуваних та не контрольованих комунікативних ситуацій з нерегламентованим режимом роботи, з високою мірою особистісної відповідальності вчителя. Педагоги постійно знаходяться в емоційно насиченій атмосфері під час інтенсивного й тісного спілкування з учнями, батьками, колегами, що призводить до емоційного вигорання.

Про наявність великої кількості стресорів у педагогічній діяльності говорять вже давно як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Професія педагога насичена багатьма стресогенами, серед яких такі, як соціальні оцінка, невизначеність, повсякденна рутинна тощо. Прояви стресу в роботі вчителя різноманітні й численні. Серед найбільш поширених можна вирізнити такі, як: фрустрованість, підвищена тривожність, дратованість, виснаженість.

Суттєвим стресогенним фактором є психологічні й фізичні перевантаження педагогів, які спричиняють виникнення так званого синдрому «професійного вигорання» – виснаження моральних і фізичних сил, що неминуче позначається як на ефективності професійної діяльності, психологічному самопочутті, так і на стосунках у сім'ї.

Професія педагога – одна з тих, де синдром «професійного вигорання» є найбільш поширеним. Тому дуже важливим є вивчення особливостей його виникнення, розвитку та перебігу саме у педагогічній діяльності.

Процес вигорання виникає в результаті внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної «розрядки» і розвивається поступово. Спочатку у «вигораючого» починає зростати напруга у спілкуванні. Далі емоційна перевтома переходить у фізичну, людина не відчуває в собі сил для виконання навіть дріб'язкових справ, доводиться докладати багато зусиль, щоб примусити себе приступити до роботи. Така втома може провокувати стан пригніченості, апатію, спалахи роздратування, відчуття постійної напруги, дискомфорту. Стає усе важче зосередитись на виконуваній роботі, усе частіше з голови вилітають важливі справи. Людина вже не завжди здатна стримати викликане оточуючими роздратування, виникає потреба усамітнитися, обмежити контакти. Якщо ж це не вдається, то спрацьовує певна захисна реакція організму, яка може виража-

тися у байдужості до людей, цинізмі і навіть агресії.

Нині відомі три підходи до визначення синдрому «професійного вигорання».

Перший підхід розглядає «професійне вигорання» як стан фізичного, психічного і передусім емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування. «Професійне вигорання» тлумачиться тут приблизно як синдром «хронічної втоми».

Другий підхід розглядає «професійне вигорання» як двовимірну модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження та, по-друге, – з деперсоналізації, тобто погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе.

Але найпоширенішим є третій підхід, запропонований американськими дослідниками К. Маслач і С. Джексон. Вони розглядають синдром «професійного вигорання» як трьохкомпонентну систему, котра складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних прагнень.

Розрізняють різні симптоми професійного вигорання, зокрема:

психофізичні симптоми:

- почуття постійної, неминаючої втоми не тільки по вечорах, але і зранку, відразу ж після сну (симптом хронічної втоми);
- відчуття емоційного і фізичного виснаження;
- зниження сприйнятливості і реактивності на зміни зовнішнього середовища (відсутність реакції цікавості та страху);
- загальна астенизація (слабкість, зниження активності і енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників);
- часті безпричинні головні болі, постійні розлади шлунково-кишкового тракту;
- різка втрата чи різке збільшення ваги;
- повне чи часткове безсоння (швидке засипання і відсутність сну раннім ранком, починаючи з 4 год., або ж навпаки, нездатність заснути до 2-3 годин ночі і «важке» пробудження вранці, коли потрібно вставати па роботу);
- постійний загальмований, сонливий стан і бажання спати протягом усього дня;
- задишка або порушення дихання при фізичному чи емоційному навантаженні;
- помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.

соціально-психологічні симптоми:

1. байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений емоційний тонус, почуття пригніченості);
2. підвищена дратівливість на незначні, дрібні події – часті нервові «зриви» (вибухи невмотивованого гніву чи відмова від спілкування, «відхід у себе»);
3. постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації причин немає (почуття провини, невпевненості, образи, підозри, сорому);
4. почуття неусвідомленого занепокоєння і підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так. як треба»);
5. почуття гіпервідповідальності і постійний страх, що щось «не вийде», чи з чимось не вдасться впоратися;
6. загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (типу «Як

не намагайся, все одно нічого не вийде»).

поведінкові симптоми:

- відчуття, що робота стає все важчою і важчою, а виконувати її – все складніше і складніше;
- співробітник помітно змінює свій робочий режим дня (рано приходить на роботу і пізно йде або, навпаки, пізно приходить на роботу і рано йде);
- незалежно від об'єктивної необхідності, працівник постійно бере роботу додому, але вдома її не робить;
- керівник відмовляється від прийняття рішень, формулюючи різні причини для пояснень собі й іншим;
- відчуття, що все марно, зневіра, зниження ентузіазму стосовно роботи, байдужість до результатів;
- невиконання важливих, пріоритетних завдань і «застрягання» на дрібних деталях, витрата більшої частини робочого часу на погано усвідомлюване чи неусвідомлюване виконання автоматичних і елементарних дій;
- дистанціювання від співробітників і учнів, підвищення неадекватної критичності;
- зловживання алкоголем, різке зростання викурених за день цигарок, вживання наркотиків.

Педагог, який зазнає професійного вигорання, може намагатися подолати ситуацію, уникаючи співробітників і учнів, фізично і думками дистанціюючись від них. Уникнення та дистанціювання проявляється багатьма шляхами. Наприклад, педагог може часто бути відсутнім на роботі, зменшувати власну залученість до контактів із ними. Урешті вчитель впадає в депресію й починає сприймати ситуацію як «безнадійну». У найкращому випадку він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію, у найгіршому – прийняти суїцидальне рішення.

2.3. Психологічна підготовка педагогічних працівників до подолання синдрому «професійного вигорання» як чинника розвитку організаційної культури навчального закладу

Управління професійним стресом та синдромом «професійного вигорання» – це можливість використання особистістю наявних важелів управління, не покладаючи їх на інших людей або обставини.

Важливою складовою комплексної моделі управління стресом є втручання – встановлення особистістю бар'єрів (за допомогою спеціальних прийомів) на всіх фазах розгортання стресу з метою протидії йому. Основна мета втручання полягає в тому, щоб попередити негативні наслідки, які можуть викликати

стрес-фактори. Когнітивна оцінка ситуації, вибіркове сприйняття, релаксація, фізичні вправи є основними бар'єрами, які може виставити особистість на певних фазах перебігу стресу.

Для подолання синдрому «професійного вигорання» ми виконали когнітивну оцінку ситуації за такими трьома компонентами (Л. М. Карамушка):

- ідентифікація наявності (відсутності) стану професійного стресу (синдрому «професійного вигорання»);
- з'ясування стрес-факторів, що обумовлюють виникнення такого стану;
- аналіз педагогічними працівниками власної стресової реактивності чи толерантності;
- визначення умов зниження впливу стрес-факторів.

На думку Л. М. Карамушки, можна виділити дві основні форми спеціальних програм для профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях:

- індивідуальні програми – програми, які використовуються на рівні однієї особистості. Ці технології можуть реалізовуватися окремими менеджерами або працівниками організацій самостійно або за допомогою організаційних психологів;
- групові програми – технології, які використовуються на рівні організації. Вони можуть реалізовуватися організаційними психологами для роботи з організацією в цілому, окремими її підрозділами.

Ми розробили план розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу – подолання та профілактики синдрому «професійного вигорання».

I етап – підготовчий. Вихідне дослідження синдрому «професійного вигорання» у педагогічних працівників за методикою «Самооцінка стійкості до стресу» (В. С. Лозниця).

II етап – основний. Підготовка та проведення трьох тренінгових занять. Підготовка та презентація матеріалів щодо подолання та профілактики «професійного вигорання».

III етап – узагальнення та систематизація матеріалів.

При підготовці тренінгових занять використовувались такі напрями підготовки педагогічних працівників: самопізнання і самопрезентація, вибіркове та позитивне сприйняття, релаксація, аутотренінги для самозбереження та самовідновлення.

Структура тренінгової програми

№ з/п	Тема заняття	Кількість годин
1.	«Сутність «професійного вигорання», причини його виникнення»	6 годин.
2.	«Подолання синдрому «професійного вигорання»: індивідуальна технологія»	6 годин.
3.	«Профілактика синдрому «професійного вигорання»: індивідуальна технологія»	6 годин.

До участі у тренінгових заняттях були залучені педагогічні працівники загальноосвітнього навчального закладу. Заняття проводилися один раз на місяць.

З педагогічними працівниками навчального закладу заздалегідь було проведено попередню бесіду, розказано про зміст і форми тренінгової роботи, про необхідність займати активну позицію, відкривати іншим учасникам свій внутрішній світ, переживання тощо.

На кожному з тренінгових занять проводилася самодіагностика для визначення схильності до «професійного вигорання»: на першому тренінгу – схильності до стресу, на другому – визначення локусу контролю, на третьому – визначення асертивності.

Робота у групах та презентація напрацьованих результатів сприяла згуртуванню учителів, розвитку навиків комунікабельності.

На першому тренінговому занятті було визначено рейтинг причин незадоволення професійною діяльністю. На першому місці виявився такий чинник, як недостатнє забезпечення базових (матеріальних) потреб особистості. Після тренінгу для вчителів, які відвідали ці заняття, головним чинником, що заважає у професійній діяльності стала недостатня обізнаність про особливості та психологічні механізми проходження процесу «професійного вигорання» у вчителів.

Результатом роботи з подолання та профілактики «професійного вигорання» педагогічних працівників є підвищення рівня обізнаності вчителів школи з цього питання, розвиток або набуття навичок використання методів гармонізації психофізичного стану.



2.3.1. Тренінгове заняття з теми «Сутність «професійного вигорання» та причини його виникнення»

Мета: формування у педагогічних працівників уявлень про сутність професійного «вигорання», його характеристики, особливості прояву ознак вигорання, виділення причин незадоволення професійною діяльністю.

Ключові поняття: «професійне вигорання», характеристики «професійного вигорання», ознаки вигорання, джерела незадоволення професійною діяльністю.

Кількість учасників: 15-20 осіб.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, дзвіночок, кеглі різного кольору, аркуш ватману, аркуші білого паперу (А3), кольорові стікери, фломастери.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтована тривалість	Ресурсне забезпечення
I. Вступна частина			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	15 хв.	—
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо)	15 хв.	—
3.	Гра-привітання «Вітаємось ліктями»	10 хв.	—
4.	Вправа-асоціація «Айсберг»	10 хв.	Слайди презентації PowerPoint
5.	Формулювання правил проведення тренінгу	10 хв.	Ватман, маркери
6.	Вивчення очікувань тренінгу Вправа «Урожайна яблуня»	10 хв.	Кольорові стікери, зображення яблуні
II. Основна частина			
7.	Вправа «Я – вдома, я – на роботі»	20 хв.	Бланки таблиці, ручки
8.	Самодіагностика виявлення схильності до стресу	30 хв.	Бланки опитувальника
9.	Інформаційне повідомлення «Сутність поняття «Професійне «вигорання»	7 хв.	Презентація PowerPoint
10.	Робота у групах «Причини незадоволення професійною діяльністю»	10 хв.	Аркуші паперу, олівці
11.	Вправа «Чи отримую я стільки уваги, скільки заслуговую»	15 хв.	Аркуші паперу, олівці
12.	Вправа «Система підтримки»	15 хв.	Бланки таблиці

13.	Вправа «Техніки «Швидкої антистресової допомоги»	20 хв.	Презентація PowerPoint
III. Заключна частина			
14.	Вправа «Японська притча «Рецепт життя»	15 хв.	Презентація PowerPoint
15.	Вправа «Урожайна яблуна»	15 хв.	Стікери

Хід тренінгу

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.

2. Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо).

3. Гра – привітання «Вітаємось ліктями».

Мета: Встановлення контакту між учасниками, руйнування звичних стереотипів вітання, розвиток креативності.

Хід вправи: всі учасники розраховуються на 1, 2, 3. Учасники з № 1 складають руки за головою так, щоб лікті були направлені в різні сторони; № 2 – упираються руками в стегно, щоб лікті теж були спрямовані в сторони; № 3 – тримають складені хрест-навхрест руки на грудях, при цьому лікті розгорнуті в сторони.

Після того як учасники візьмуть вихідне положення, їм пропонується за сигналом (дзвону дзвіночка) привітатися якомога більшою кількістю присутніх, назвавши при цьому своє ім'я та торкнувшись один одного ліктями. Через 5 хвилин ведучий збирає учасників у 3 підгрупи: № 1 – у червоної кеглі; № 2 – у синьої кеглі; № 3 – у жовтої. Вони вітають один одного всередині кожної з них (вітаються перші номери тільки з першими, другі – з другими і т. д.).

4. Вправа-асоціація «Айсберг».

Напевно усім відома трагічна історія «Титаніка». Ще до цих пір остаточно невідомо, чому лайнер, який неможливо потопити, став жертвою такої сумної долі. Єдине, що можна стверджувати – 1503 людських життя, лише за 30 хв., спочили на дні океану в ту трагічну ніч 14 квітня 1912 року.

Що стало причиною трагічної гибелі «Титаніка»? Айсберг! То що ж таке айсберг? Які виникають у вас асоціації, пов'язані зі словом «айсберг»? (краса, велич, холод, могутність, небезпека...)



Айсберг – це велика гора криги, 90% якої криється під водою і лише 10% – на поверхні. Саме тому він небезпечний. А люди схожі на айсберг у багатьох відношеннях. Те, якою людиною постає перед нами, – це лише 10%.

Найважливіша людська частина знаходиться схованою і саме ця частина може потягнути її за собою на дно. Що можна зробити, щоб уникнути небезпеки? У нашому випадку – не набути синдрому професійного вигорання.

Передусім, ми повинні знати, що це таке, його ознаки та прояви, а згодом і методи боротьби. Можливо хтось скаже: «Для чого нам це?» Я дам відповідь: професійне вигорання тягне за собою емоційне. Людина ж без емоцій не може існувати. Життя без емоцій це рутинна, неповноцінна життя. А щоб життя, та обрана вами професія, приносила завжди задоволення, у мене до вас прохання – будьте сьогодні активними і спробуйте максимально взяти з тренінгу потрібне.

5. Формулювання правил проведення тренінгу.

Мета: прийняти правила роботи групи, що будуть діяти протягом тренінгу.

Хід вправи. Тренер ділить учасників на 3 групи з використанням кольорів світлофору: червоний, жовтий, зелений. Далі кожна команда отримує 2-3 правила-закони і зображає їх на папері зі штрафами та бонусами за виконання чи невиконання. Презентують роботу 1-2 учасники. Закони: добровільності й активності; права голосу; творчості; інноваційності; зацікавленості; чесності й правдивості; анонімності й конфіденційності; обов'язкової тематичності; доброзичливості і ввічливості; рівності й толерантності тощо.



6. Вивчення очікувань тренінгу. Вправа «Урожайна яблуня».

Запишіть на кольорових стікерах свої очікування. За бажанням можна прочитати їх уголос. Потім приклейте аркуші на малюнок яблуні. Приходячи на будь-який захід, ми працюємо, відпочиваємо і, безперечно, чогось очікуємо. Чого ж чекаєте ви від сьогоднішнього заняття?

Подивіться як щедро всіяна наша яблуня, маю надію, наприкінці тренінгу ми зберемо щедрий урожай!

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

7. Вправа «Я - вдома, я - на роботі».

Кожному учаснику пропонується заповнити табличку на аркуші паперу А4.

«Я – вдома»	«Я – на роботі»

Результати обговорюється у групах, аналізуючи:

- схожі риси характеру;
- протилежні риси характеру;
- однакові якості, які проявляються в різних сферах та напрямках діяльності;
- відсутність спільних рис;

Колективне обговорення:

- Який список було складати легше? Який список вийшов об'ємніший?
- Яке ваше ставлення до того, що в характеристиках є помітні відмінності?

Коментар. Виконання даної вправи дає можливість учасникам подивитися на їхні взаємини з професією як би з боку, спочатку визначити своє ставлення до ситуації, що склалася, відзначити можливу проблемність, «перекоси» у розподілі емоційної енергії.

8. Самодіагностика оцінки рівня професійного стресу.



Методика оцінки рівня професійного стресу

Інструкція: навпроти кожного питання поставте цифру, що щонайкраще відображає вашу відповідь: 1 – ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – часто; 5 – практично завжди.

Обробка даних здійснюється шляхом підсумовування вказаних балів та ділення їх на 15. Чим вищий бал, тим вищий рівень стресу.

№ з/п	Зміст запитання	1	2	3	4	5
1.	Як часто вам здається, що вам не вистачає повноважень, щоб справлятися зі своїми обов'язками?					
2.	Як часто у вас виникає неприємне почуття з приводу своїх службових обов'язків?					
3.	Як часто буває, що ви не знаєте про можливості свого просування по роботі?					
4.	Як часто ви відчуваєте, що занадто переобтяжені і не можете справитися з роботою за робочий день?					
5.	Як часто вам здається, що ви не зможете задовольнити суперечливі вимоги різних людей з вашого оточення?					
6.	Як часто вам здається, що вам не вистачає кваліфікації для виконання своєї роботи?					
7.	Як часто ви не знаєте, що думає про вас ваш начальник і як він оцінює вашу роботу?					
8.	Як часто ви знаходитеся за ситуації, коли не можете отримати потрібну інформацію для роботи?					
9.	Як часто ви турбуєтеся про рішення, які впливають на життя інших знайомих вам людей?					
10.	Як часто ви відчуваєте, що не подобається своїм колегам по роботі або вас не приймають в колективі?					
11.	Як часто ви не можете вплинути на рішення і дії начальника, направлені на вас?					



12.	Як часто ви не знаєте, чого чекають від вас ваші колеги?					
13.	Як часто вам здається, що кількість роботи, яку вам необхідно зробити, вплине на якість її виконання?					
14.	Як часто вам здається, що вам доводиться робити щось суперечить вашим судженням?					
15.	Як часто вам здається, що робота негативно відбивається на вашій сімейний життю?					

9. Інформаційне повідомлення «Сутність професійного «вигорання», його характеристики, особливості прояву ознак вигорання.

Професії педагогів і психологів належать до так званих хелперських (від англ. help – допомагати), оскільки пов'язані з роботою у системі «людина – людина», тривалим спілкуванням, наданням підтримки і допомоги. У таких фахівців дуже високий ризик психічних і соматичних (тілесних) реакцій на напружені ситуації на роботі. У Міжнародній класифікації хвороб (МКХ) навіть виділяють окремий стан – «професійний стрес», визначаючи його як «стрес керування своїм життям». Один із наслідків тривалого професійного стресу – синдром професійного вигорання.



Термін «професійне вигорання» з'явився у психологічній літературі відносно недавно. Його ввів американський психіатр Дж. Фрейденбергер у 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційно навантаженої атмосфері при наданні професійної допомоги. Це люди, які працюють у системі «людина-людина»: лікарі, юристи, соціальні працівники, психіатри, психологи, вчителі.

Факторами, які впливають на вигорання є індивідуальні особливості нервової системи і темпераменту. Швидше «вигорають» працівники з слабкою нервовою системою і ті, індивідуальні особливості яких не поєднуються з вимогами професій типу «людина – людина».

Якість опору цього суб'єктного синдрому (тому що він розвивається у процесі і результаті діяльності) визначається індивідуальними психофізіологічними і психологічними особливостями, що певним чином зумовлюють і сам синдром згоряння.

Синдром «професійного або емоційного вигорання» – складний психофізіологічний феномен, що визначається як емоційне, розумове і фізичне виснаження через тривале емоційне навантаження.

Яким чином проявляється синдром «професійного вигорання»?

Синдром виявляється у депресивному стані; почутті втоми і спустошеності; втраті здатності бачити позитивні наслідки своєї праці; негативній настанові щодо роботи і життя в цілому.

Якщо подібний синдром спостерігається у педагогічного працівника, то це стає небезпекою для його учнів, тому що, настрій наставника швидко передається підопічним.

Стадії синдрому вигорання.

I стадія: від 1 до 5 років. Усі ознаки та симптоми проявляються в легкій формі через турботу про себе, наприклад, шляхом організації частих перерв у роботі. Починається забування якихось робочих моментів.

II стадія: від 5 до 10 років. Зниження інтересу до роботи, потреби в спілкуванні, не хочеться бачити тих, з ким працюєш, головні болі по вечорах, підвищена дратівливість людина «заводиться», з півоберта, хоч раніше цього не помічала. Людина може почувати себе виснаженою після доброго сну і навіть після вихідних.

III стадія: від 10 до 20 років. Ознаки і симптоми є хронічними. Людина може почати сумніватись в цінності своєї роботи, професії та самого життя, повна втрата інтересу до роботи і життя взагалі, відчуття постійної відсутності сил, порушення пам'яті й уваги, порушення сну людина прагне до усамітнення. Приємнішими є контакти з тваринами і природою, ніж з людьми.

До синдрому професійного вигорання схильні люди, що відчують постійний внутрішній особистий конфлікт, пов'язаний із роботою (наприклад, жінки, в яких існує внутрішнє протиріччя між роботою і сім'єю).

Найбільш чутливими до вигорання є молоді люди (19 – 25 р), які при зіткненні з реальною дійсністю, що не відповідає їх очікуванню, отримують емоційний шок та люди старшого віку (40 – 50 р).

10. Робота у групах «Причини «синдрому вигорання».

Завдання: кожна група має визначити причини синдрому вигорання відповідно до свого життєвого досвіду. Результати кожної групи презентує представник.

Після виступів тренер представляє причини «синдрому вигорання», запропоновані у спеціальній літературі. Перелік зачитується, аналізується, знаходяться причини, не вказані учасниками тренінгу:

- неадекватне оцінювання праці з боку держави
- напруженість і конфлікти у професійному оточенні, недостатня підтримка колег;
- погані умови для самовираження, експериментування та інновацій;
- одноманітність діяльності й невміння творчо підійти до виконуваної роботи;
- вкладання в роботу значних ресурсів за недостатнього визнання і відсутності позитивного оцінювання керівництва;
- зверхність у ставленні до вчителів;
- робота без перспективи, неможливість побудувати професійну кар'єру;
- недостатня участь родини у вихованні дітей і підлітків;
- стан психічного і фізичного здоров'я школярі;
- невмотивованість учнів, результати роботи з якими «непомітні»;
- невирішені особистісні конфлікти тощо.



11. Вправа «Чи отримую я стільки уваги, скільки заслуговую»

Мета: визначити настільки задоволеною є потреба учасників в проявах уваги.

Хід вправи.

Крок 1. Чи достатньо мені тих виявів уваги, які я отримую від свого оточення?

Тренер пропонує написати у першій колонці важливі для учасників сфери життя (робота, родина, друзі, школа тощо). У наступній колонці записати людей, які входять до цієї сфери. У третій колонці оцінити кожен з перерахованих пунктів:

«+» – поставити напроти тих пунктів, де, на їх погляд, вони отримують достатньо уваги;

«-» – поставити там, де їх на їх погляд недооцінюють;

«0» – поставити там, де вони не отримують або майже не отримують уваги.

Наприклад

Важливі для вас сфери життя	Люди з якими ви спілкуєтесь у цій сфері	Оцінка стосунків
Робота	Колеги Адміністрація Учні	+ - 0

Підрахуйте кількість «+», «-», «0».

Подивіться на список і визначте свій баланс виявів уваги. Дайте відповіді на питання (письмово):

1. Що ви маєте на увазі, коли вважаєте, що вам приділяють мало уваги?

2. Чого з наведеного нижче вам не вистачає:

- схвалення ваших дій,
- нагадування про те, що ви кращі за багатьох у чомусь,
- позитивних оцінок.

Можливо, вам складно було відповісти на питання? Тоді давайте спробуємо визначитись з поняттям «вияв уваги» і поняттями, які до нього входять: «комплімент», «похвала», «підтримка».

Вияв уваги – це звернені до людини висловлювання, або дії, покликані поліпшити її самопочуття.

Компліменти – це вияв уваги у словесній формі без урахування ситуації, у якій людина перебуває цієї миті.

Часто комплімент сприймається негативно, тому, що не враховується ситуація. Оскільки повідомлення не відповідає ані конкретній ситуації в якій ви перебуваєте, ані почуттям, які ви переживаєте цієї миті, це не тільки не підвищує вашу самооцінку, а навіть знижує її. Це означає, що одних компліментів недостатньо. А може похвала?

Похвала – це оцінне судження, у якому людину порівнюють з іншими, причому це порівняння на її користь.

Похвала (позитивна оцінка) завжди містить і негативну оцінку(тут вона стосується не вас, а когось іншого). «Ви кращі за когось» завжди означає і «хтось гірший за вас». Така оцінка зводить вас «на п'єдестал», у позицію «над іншими». Чи підвищується ваша самооцінність? Зовні-так, але позиція «на п'єдесталі», насправді є позицією слабкої людини. Часто вона є захистом у ситуації, коли всі інші спроби впливу на ситуацію вже не діють. «На п'єдесталі» стояти незручно, важко. І головне – втрачається відчуття свободи.

Потреба в зовнішньому схваленні-свого роду наркотик. Звикаючи до нього людина втрачає себе і більше не чує свого внутрішнього голосу, що зумовлює формування залежної поведінки.

Крок 2. Що відбувається зі мною, коли хочеться, щоб усі мене хвалили?

Учасники стають в коло, в центрі бажаний почути похвалу. Кожен придумує, що він може сказати про того, хто в центрі – щось, хороше, суттєве чи ні. За командою ведучого всі учасники одночасно й якнайгучніше говорять учаснику те, що хотіли сказати. Завдання учасника в колі – почути і зрозуміти зміст їх висловлювань.



Обговорення:

- Чи чули ви інших?
- Чи можете ви сказати, хто і що вам говорив?
- Як ви почуваетесь після цієї вправи?

Людина, яка звикла до похвали всі свої сили витрачає на те, щоб почути позитивну оцінку на свою адресу. Але вона не тільки не чує й не розуміє, що говорять їй інші, а й не чує себе й не почуваетесь вільно.

Дозволимо собі припустити, що ви, як і кожна людина, крім похвали і компліментів, відчуваєте потребу в підтримці.

Підтримка – це вияв уваги до людини в ситуації, коли вона об'єктивно неуспішна, у формі прямого мовного висловлювання щодо того, у чому вона цієї миті відчуває труднощі.

Крок 3. Безумовна любов.

Сядьте зручніше. Зробіть кілька глибоких вдихів і видихів. Уявіть собі по черзі всіх значущих для вас людей – батьків, дітей, чоловіка, друзів та інших. По черзі скажіть кожному з них: «Я люблю тебе просто так. Я приймаю тебе таким, який ти є». Знайдіть серед них тих, яким ви не можете цього сказати. Згадайте людей, у яких ви не бачите сильних сторін, яких ви не можете прийняти й любити безумовно. Спробуйте зрозуміти, що саме заважає вам, які вимоги ви ставите до них, за яких умов ви могли сказати кожному з них: «Я приймаю тебе таким, який ти є».

Тепер попробуйте поставити себе на місце цієї людини. Спробуйте зрозуміти, чому вона погано ставиться до вас. Що відбувається в житті цієї людини, коли вона спілкується з вами? Чи знає, чи розуміє вона ті умови й вимоги, які ви до неї висуваєте?

Тепер поверніться на своє місце і спробуйте чесно сказатиб «Я прощаю тебе за і знімаю умову, яка заважає моїй безумовній любові. Тепер я люблю тебе безумовно і приймаю тебе таким, який ти є».

12. Вправа «Система підтримки»



Мета: визначити коло підтримки серед оточуючих людей.

Інструкція. Заповніть таблицю, щоб визначити спектр ваших стосунків з оточенням. Поставте галочку у рядку біля тих, від кого ви отримуєте підтримку. У правому стовпчику оцініть наскільки вас задовольняє ця підтримка, використовуючи для цього систему оцінювання, що наведена в таблиці праворуч.

Ті, хто підтримує вас	Наскільки задовольняє підтримка (не задовольняє – 1, більш-менш – 2, задовольняє – 3)
Коханий (кохана) або чоловік (дружина)	
Близький друг (подруга)	
Батьки	
Брат або сестра	
Інші родичі	
Люди, об'єднані з вами спільними інтересами	
Колеги по роботі	
Той, хто вам у всьому допомагає	
Адвокат	
Той, хто надихає вас	
Той, хто чогось вимагає від вас	
Той, хто поважає вас	
Той, хто схвалює ваші вчинки	
Той, хто цінує вас	
Домашня тварина	
Інші(вказати)	
Кількість відмічених рядків:	Кількість балів:

Обробка та інтерпретація результатів.

Система підрахунку складається з двох частин. Перша показує, скільки людей підтримує вас і піклується про вас. Для цього просто складіть кількість рядків, відмічених галочкою у лівому стовпчику. Один рядок – 1 бал.

Якщо ви набрали 0-4 бали – у вас дуже мало близьких людей, і ви дуже чутливі до будь-яких змін.

Результат 5-8 балів указує на вузьке коло взаємостосунків, але ви не боїтесь розширити його.

Якщо у вас 9-12 балів, ваше коло спілкування достатньо широке і забезпечує вам хорошу підтримку.

Якщо ви набрали 13 і більше балів, у вас широке коло спілкування, яке добре захищає вас від стресів.

Друга частина показує, настільки ви задоволені взаємостосунками з оточенням, тобто настільки якісна ваша система підтримки.

Для підрахунку використайте формулу:

Результат = (сума балів з правої колонки: сума балів з лівої колонки) помножити на 100 = X

Наприклад, якщо сума балів у правій колонці дорівнює 8, а в лівій 8, тоді загальний результат буде такий: $18:8$ помножити на 100 = 225.

Сума набраних балів означає наступне:

0 – 149	ви не задоволені стосунками з оточенням
150-249	більш-менш задоволені
250 і більше	задоволені

Заповніть аркуш системи підтримки. Пам'ятайте, важлива і якість стосунків і кількість близьких людей.

СИСТЕМА ПІДТРИМКИ

1. Коло людей, які мене підтримують дорівнює _____
2. До моєї системи підтримки входять:
3. Я використовую системи підтримки для:
4. Найголовніше, що я хочу змінити в своїй системі підтримки:
5. Назвіть 3 людей з якими ви хотіли встановити або налагодити стосунки
6. Вирішіть з чого почати:

13. Вправа «Техніки «Швидкої антистресової допомоги»

Мета: познайомити учасників з технікою реагування на стресогенні ситуації.

Хід вправи. Учасникам пропонується дати відповіді на листках чи у зошитах.

Крок 1. Ви переконані, що у вас трапилась якась ситуація з неприємними переживаннями. Згадайте або придумайте таку ситуацію.

Ви можете: або тремтіти в передчутті неприємностей, або поставити собі запитання: «Що саме мене так лякає?» максимально окресливши свої побоювання. Запитайте: «А що справді жахливого в цій ситуації може зі мною трапитись?». Запишіть свої відповіді.

Отже: Вас четвертують? Вам нічого буде їсти? Ви залишитесь без даху над головою й замерзнете серед степу? Тоді запитайте себе на підставі чого ви дійшли висновку про те, що на вас чекають серйозні неприємності. Чи не витівки це фантазії?

Крок 2. Поставте питання «Що поганого може трапитись?». Якщо з'явилося безліч незрозумілих, але вкрай неприємних відчуттів і припущень знову поверніться до кроку 1.

Продовжуйте:



а) на рівні образів: уявіть, що побачите в цій ситуації. Наприклад: осудливий погляд, готовий спопелити, перетворити на жменьку попелу! Уявили? Чудово! Йдемо далі;

б) на рівні звуків: запитайте себе: «Що я чую?», наприклад сказали таке, що тепер життя не має сенсу, я- ніхто тощо. Почули? Чудово! Йдемо далі;

в) на рівні відчуттів: відчуйте: «Що я відчуваю в цій ситуації?», наприклад, червонію, блідну, тремчу, вкриваюся потом, серце зупиняється, зомліваю. Відчули? Чудово! Ваші насичені відчуття – це критерій правильної роботи. Тепер, якщо ви все це відчули по-справжньому і вам так погано, що здається – це кінець, переходимо до наступного етапу.

Крок 3. Заспокойтеся. Вправа «Глибоке дихання». Глибоко вдихніть носом, порахуйте до восьми, після чого повільно випускайте повітря через рот (губи), при цьому рахуйте до 16 або більше – так довго, як зможете. Прислухайтесь до звуку повітря, яке видихаєте, і відчувайте, як зникає напруження. Повторіть вправу 7-8 разів. Серце б'ється, і всі частини тіла на місці. Як це не дивно ви ще живі!

Крок 4. Після того як ви максимально повно уявили можливу неприємну подію, виконайте один або кілька варіантів її подолання. Наприклад, якщо суворий погляд шефа вас нервує, змушує відводити очі або дивитись в підлогу, спробуйте дивитись йому просто в очі, а не на перенісся, це допоможе дати лад думкам.

Тепер дуже ретельно продумайте і запишіть ваші припущення:

- Що ж мені насправді загрожує?
- Наскільки передбачувана загроза несумісна з подальшим життям?

Питанням запобігання та подолання професійного стресу й вигорання останнім часом приділяють дедалі більше уваги. Звичайно, обсяг допомоги залежить від особливостей кожної конкретної людини й умов, у яких вона живе та працює. На ранніх етапах ефективним є застосування різних видів психологічного розвантаження: хобі, спорт, емоційне спілкування з дітьми, близькими людьми або домашніми тваринами, інколи просто прогулянки в парку, гаряча ванна й ароматерапія. На роботі можуть допомогти фотографії тих, хто любий серцю, аутотренінг, точковий самомасаж. Глибші ознаки вигорання часто можна подолати груповими формами психологічної та професійної допомоги, тренінгами спілкування.

Адекватне відношення до роботи і відведення їй належного місця у житті – найкраща профілактика професійного вигорання. Нажаль, у житті ми не завжди маємо змогу робити тільки те, що нам подобається, приносить радість. А робота без радості пришвидшує вигорання в багато разів. Якщо ж користуватися настановою «Не можеш робити те, що любиш – навчись любити те, що робиш», то ніяке професійне вигорання нам не загрожуватиме!

14. Японська притча «Рецепт життя».

Самурай прийшов до дзенського монаха із проханням пояснити різницю між раєм і пеклом. Монах погодився, але сказав самураю, що йому доведеться зачекати. Самурай чекав годину, дві, три... цілий день. Він відчув себе приниженим, адже його змусили так довго чекати, поневажили його гідність. У гніві він вихопив меч, щоб помститися. І тоді монах сказав: «Ось це і є пекло». Са-

мурай знітився й опустив меч. «А це – рай», – додав монах.

Обговорення притчі в мікрогрупах і загальному колі. Доцільно пов'язати розповідь із роботою психолога або вчителя, пояснити свою думку кожному окремо.

15. Вправа «Урожайна яблуня»

На початку семінару кожен з вас чогось очікував. Від ваших очікувань дозріли яблунька. Тренер озвучує очікування та аналізує їх виконання.

2.3.2. Тренінгове заняття з теми «Подолання синдрому «професійного вигорання» педагогічних працівників навчального закладу»

Мета: обговорити ефективні шляхи подолання синдрому «професійного вигорання»; допомогти вчителям розібратися у своїх власних життєвих поглядах; сприяти розумінню цінності та необхідності самопізнання, вихованню в собі професійної впевненості; розвивати навички подолання негативних емоційних станів.

Ключові поняття: локус контролю, психологічні ресурси, психотехнічне перетворення ситуації, індивідуальна технологія подолання синдрому «професійного вигорання».

Кількість учасників: 15-20 осіб.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, дзвіночок, аркуш ватману, аркуші білого паперу (А3), кольорові стікери, фломастери.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтована тривалість	Ресурсне забезпечення
I. Вступна частина			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.	10 хв.	Презентація PowerPoint
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?»	10 хв.	—
3.	Вправа «Поза Наполеона».	15 хв.	—
4.	Вправа «Намалюй свій настрій».	20 хв.	Аркуші паперу А4, олівці
5.	Вправа «Вибір»	15 хв.	Презентація PowerPoint
6.	Вивчення очікувань тренінгу. Вправа «Зернятка».	15 хв.	Малюнок
7.	Формулювання правил проведення тренінгу	10 хв.	Ватман, маркери
II. Основна частина			
8.	Вправа «Відверто кажучи».	10 хв.	Презентація PowerPoint

9.	Вправа Мозковий штурм «Що допомагає вберегтися від емоційного вигорання?»	15 хв.	Презентація PowerPoint
10.	Самодіагностика за методикою визначення локус-контролю	30 хв.	Бланк методики
11.	Інформаційне повідомлення «Сутність індивідуальної технології подолання синдрому «професійного вигорання» педагогічних працівників	15 хв.	Презентація PowerPoint
12.	Робота у групах «Використання власних психологічних ресурсів для подолання синдрому «професійного вигорання»	40 хв.	Ватмани, маркери
13.	Вправа «Парасолька щастя».	20 хв.	Парасолька
14.	Вправа «Психотехнічне перетворення ситуації»	20 хв.	—
15.	Вправа «Як навчитися не носитися з проблемою і використовувати допомогу»	20 хв.	Презентація PowerPoint
III. Заключна частина			
16.	Легенда «Усе у твоїх руках».	10 хв.	—
17.	Вправа «Зернятка».	10 хв.	Малюнок, зернята

Хід тренінгу

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.

2. Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо).

3. Вправа «Поза Наполеона».



Учасникам показується три рухи: руки, схрещені на грудях, руки витягнуті вперед з розкритими долонями і руки стиснуті в кулаки. По команді ведучого: «Раз, два, три!», кожен учасник одночасно з іншими повинен показати одне з трьох рухів (яке сподобається). Завдання в тому, щоб вся група або більшість учасників показали однаковий рух.

Коментар тренера. Це вправа показує, наскільки ви готові до роботи. Якщо більшість показали долоні, значить, вони готові до роботи і досить відкриті. Кулаки показують агресивність, поза Наполеона – певну закритість або небажання працювати.

4. Вправа «Намалюй свій настрій».

Мета: зняття емоційної напруги, об'єднання колективу, закріпити позитивні емоції.

Кожен учасник тренінгу на аркуші паперу А4 малює свій настрій протягом 2-3хв. Потім по колу передаються аркуші з малюнками сусідові, який домальовує свій настрій.

Рефлексія. Чи вплинув на вас настрій вашого сусіда? Чи все вам сподобалось на вашому малюнку? Чи змінився ваш настрій коли ви отримали свій малюнок?

5. Вправа «Вибір»

Тренер. Ви заходите в булочну і купуєте пончик з повидлом. Але коли Ви приходите додому і їсте його, то виявляєте, що відсутній один істотний інгредієнт – повидло всередині. Ваша реакція на цю дрібну невдачу?

1. Відносите бракований пончик в булочну і вимагаєте новий.
2. Говорите собі: «Буває» – і з'їдаєте порожній пончик.
3. З'їдаєте щось інше.

4. Намастите пончик маслом або варенням, щоб було смачніше.

Коментар тренера. Якщо ви вибрали *перший варіант*, то ви – людина, що не піддається паніці, знає, що до ваших порад частіше прислухаються. Ви оцінюєте себе як розсудливу, організовану особистість. Як правило, люди, які обирають перший варіант відповіді, не рвуться в лідери, але, якщо їх вибирають на командну посаду, намагаються виправдати довіру. Іноді ви ставитеся до колег з деяким почуттям переваги – ви не дозволите застати себе зненацька.

Якщо ви вибрали *другий варіант*, то ви – м'яка, терпима і гнучка людина. З вами легко ладити та колеги завжди можуть знайти у вас розраду і підтримку. Ви не любите шуму і суєти, готові поступитися головною роль і надати підтримку лідеру. Ви завжди опиняєтеся в потрібний час у потрібному місці. Іноді ви здаєтеся нерішучим, але ви здатні відстоювати переконання, в яких твердо впевнені.

Якщо ви вибрали *третій варіант*, то ви вмієте швидко приймати рішення і швидко (хоча і не завжди правильно) діяти. Ви авторитарна людина, готова прийняти на себе головну роль у будь-якій справі. У підготовці та проведенні серйозних заходів можливі конфлікти, так як у відносинах з колегами ви можете бути наполегливими і різкими, вимагаєте чіткості та відповідальності.

Якщо ви вибрали *четвертий варіант*, то ви людина, здатна до нестандартного мислення, новаторським ідеям, деякої ексцентричності. До колег ви ставитеся як до партнерів по грі і можете образитися, якщо вони грають не за вашими правилами. Ви завжди готові запропонувати декілька оригінальних ідей для вирішення тієї чи іншої проблеми.



6. Вивчення очікувань тренінгу. Вправа «Зернятка».



Тренер пропонує кожному учаснику групи написати на листках у вигляді зернят те, що він очікує від тренінгу. Далі на дошці вивішує лист паперу на якому в нижній частині, схематично зображено ґрунт.

Кожному учаснику пропонується «посадити» своє «зернятко – очікування» в «землю». В кінці тренінгу буде визначено чи проросло зернятко і, якщо «так», то наскільки виправдались очікування учасників.

7. Формулювання правил проведення тренінгу.

Мета: повторення та доповнення правил проведення тренінгу.

Хід вправи. Тренер звертається до групи із запитанням: «Для чого в нашому житті існують різні правила?». Після відповідей учасників він пропонує прийняти правила роботи групи, що будуть діяти під час тренінгових занять. Щоб не витратити часу для формулювання таких правил, тренер пропонує для обговорення найбільш типові правила тренінгових занять:

1. Правило активності (кожен учасник бере участь у вправах за бажанням, проте для кращої роботи групи бажано, щоб усі були задіяні).

2. Правило «вільної ноги» (можна вільно пересуватися по кімнаті, намагаючися не заважати іншим).

3. Правило «Я-висловлювання» (про свої думки, побажання, відчуття учасники висловлюються від першої особи. Ми не знаємо думок інших, тому висловлюємося тільки стосовно себе).

4. Правило імені (називаємо один одного так, як зазначено на бейджі).

5. Правило «тут і тепер» (учасник, розповідаючи про свої переживання, емоції, відношення, повідомляє тільки про те, що відбувається зараз).

6. Правило «без оцінювання» (під час тренінгу ми не оцінюємо дії, висловлювання інших, а даємо зворотну інформацію у формі «Я-висловлювань». Наприклад, «у цій ситуації я почувала себе незатишно, тому що...»).

7. Правило конфіденційності (усе, що відбувається з учасниками тренінгу, залишається в цьому колі, не обговорюється з іншими за межами заняття) та ін.

Правила погоджуються з усіма учасниками тренінгу, корегуються, доповнюються та записуються на плакаті «Правила групи».

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

8. Вправа «Відверто кажучи».

Мета: Вербалізація і усвідомлення проблеми педагогів.

Інструкція: Вам потрібно витягнути будь-яку карточку з незакінченою пропозицією і спробувати закінчити фразу, відверто і чесно.

Очікуваний результат: вправа допомагає усвідомити проблеми педагога, вербалізувати їх, згуртувати групу педагогів, зрозуміти, що проблеми у всіх



педагогів схожі.

Картки з незакінченими реченнями до вправи «Відверто кажучи»:

- Відверто кажучи, коли я готуюся до уроків...
- Відверто кажучи, коли я приходжу додому після роботи...
- Відверто кажучи, коли я хвилююся...
- Відверто кажучи, коли я перевіряю зошити...
- Відверто кажучи, коли я приходжу на урок...
- Відверто кажучи, коли я розмовляю з батьками...
- Відверто кажучи, коли до мене на урок приходять батьки...
- Відверто кажучи, коли до мене на урок приходять завучі або методисти...
- Відверто кажучи, коли я проводжу батьківські збори...
- Відверто кажучи, коли мій робочий день...
- Відверто кажучи, коли до мене на урок приходять завучі або методисти...
- Відверто кажучи, коли я проводжу батьківські збори...
- Відверто кажучи, коли мій робочий день...
- Відверто кажучи, коли я проводжу свій урок...
- Відверто кажучи, моя робота...
- Відверто кажучи, коли я думаю про роботу...
- Відверто кажучи, моє здоров'я...
- Відверто кажучи, коли я розмовляю з директором...

9. Вправа Мозковий штурм «Що допомагає вберегтися від емоційного вигорання?»

Мета: познайомити з найдоступнішими способами саморегуляції та самовідновлення, які можуть допомогти вберегтись від емоційного вигорання.

Хід вправи. Учасники називають свої або можливі на їх думку способи, які допомагають уникнути емоційного вигорання. На дошці ведучий занотовує перелік способів регуляції (сон, смачна їжа, відпочинок на природі, спілкування, тварини, сауна, масаж, спорт, танці, музика, секс, прибирання, рукоділля, гумор тощо).

10. Самодіагностика за методикою визначення локус-контролю.



Інструкція. Прочитайте наведений нижче список та оберіть у кожному пункті те, яке Ви вважаєте найправильнішим.

Текст опитувальника

1. А. Оцінка залежить від якості і кількості роботи, що виконав учень.
Б. Оцінки залежать від настрою та ставлення учителя.
2. А. Керівником стають у результаті наполегливої праці.
Б. Щоб стати керівником, треба опинитись у потрібному місці у потрібний час.
3. А. Якщо поталанить, можна зустріти свою другу половину.
Б. Свою другу половину можна знайти, якщо багато спілкуватись, відвідувати різні суспільні заходи.
4. А. Довголіття визначається спадковістю.

- Б. Довголіття – це результат відсутності шкідливих звичок.
5. А. Зайва вага визначається кількістю жирових клітин, які дані нам від народження або придбані у перші роки життя.
Б. Зайва вага залежить від того, скільки ви їсте.
 6. А. Люди, які регулярно займаються спортом, знаходять на це час.
Б. У деяких просто немає часу на фізичні вправи.
 7. А. Виграш у покер – наслідок гарного розрахунку.
Б. Виграш у покер – просто везіння.
 8. А. Зберегти шлюб можна, якщо докласти до цього зусиль.
Б. Якщо шлюб руйнується, то це відбувається через те, що Ви обради не того партнера.
 9. А. Городяни в змозі вплинути на владу.
Б. Людина ніяк не спроможна вплинути на владу.
 10. А. Успіху в спорті можна досягти, якщо Вам від народження притаманна здатність до гарної координації рухів.
Б. Ті, хто має гарні результати у спорті, досягли цього за рахунок наполегливих тренувань.
 11. А. Тим, у кого є близькі друзі, пощастило, що вони зустріли їх.
Б. Дружба потребує зусиль.
 12. А. Ваше майбутнє залежить від тих, кого Ви зустрічаєте на своєму шляху, та від вдачі.
Б. Ваше майбутнє залежить тільки від Вас.
 13. А. Переважна більшість людей настільки впевнена у своїй правоті, що їх неможна переконати ніякими доказами.
Б. За допомогою логіки можливо переконати кого завгодно.
 14. А. Люди самі вирішують, як їм жити.
Б. Більшою мірою ми практично не можемо впливати на своє майбутнє.
 15. А. Ті, кому Ви не подобаєтесь, просто не розуміють Вас.
Б. Ви не можете подобатись всім, кому б хотілось.
 16. А. Ви можете зробити своє життя щасливим.
Б. Щастя – це подарунок долі.
 17. А. Ви оцінюєте реакцію людей на Вас і робите висновки на основі результату.
Б. На Вашу думку (позицію) легко вплинути.
 18. А. Якщо б виборці вивчали програми депутатів, то могли б обрати найгіднішого.
Б. Політика та політики – корупція у чистому вигляді.
 19. А. Батьки, учителі та керівники сильно впливають на відчуття щастя та задоволеності собою.
Б. Ваше щастя залежить від Вас.
 20. А. Якби людей турбувала забрудненість повітря, то вони б могли докласти певних зусиль для покращення екологічної ситуації.
Б. Забрудненість повітря – невідворотний наслідок технічного процесу.
Обробка та інтерпретація результатів
Ви щойно заповнили тест, що визначає локус контролю. Локус контролю – це той обсяг особистісного контролю над подіями нашого життя, яким Ви

володієте. Люди з зовнішнім локусом контролю впевнені, що мало впливають на події, що відбуваються у їхньому житті, тоді як люди з внутрішнім локусом контролю впевнені, що можуть контролювати своє життя. Щоб визначити свій локус контролю, поставте собі 1 бал за кожну з наступних відповідей і додайте отримані цифри.

№ з/п	Відповідь	Пункт	Відповідь
1	А	11	Б
2	А	12	Б
3	Б	13	Б
4	Б	14	А
5	Б	15	Б
6	А	16	А
7	А	17	А
8	А	18	А
9	А	19	Б
10	Б	20	А

Якщо Ваш результат перевищує 10 балів, то Ваш локус контролю – внутрішній. Якщо результат нижчий 11 балів – зовнішній. Результати більшості людей сягають 10 балів.

11. Інформаційне повідомлення «Сутність індивідуальної технології подолання синдрому «професійного вигорання» педагогічних працівників.

«Професійне вигорання» особистості є результатом хронічного професійного стресу. Отже, аналізуючи його природу, варто насамперед виходити з базових понять, які стосуються професійного стресу, та враховувати певні специфічні особливості цього явища.

Коли людина потрапляє у стресову ситуацію і намагається адаптуватися до впливу стресу, цей процес, згідно з дослідженнями Г. Сельє, проходить три фази (стадії)

I стадія. Фаза тривоги. Зростання напруженості (АВ);

II стадія. Фаза опору. Безпосередньо стрес (ВС);

III стадія. Фаза виснаження. Зменшення внутрішньої напруженості (емоційна розрядка – С Д).

ДЕ – залишкові наслідки стресу (індивідуальні для кожної людини).

Під час *першої фази* організм мобілізується для зустрічі із загрозою. Відбуваються біологічні реакції та певні фізіологічні зрушення: згущення крові, підвищення тиску, викиди гормонів у кров тощо. Відбувається спроба психологічної боротьби – «втеча» від загрози стресу.

Під час *другої фази* організм намагається опиратися загрозі або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Фізіологічні реакції перевищують норму, що робить організм вразливішим для інших стресорів.

Під час *третьої фази*, якщо дія стресорів продовжується і людина неспроможна адаптуватися, може відбуватися виснаження ресурсів організму.



Фаза виснаження, вразливість до втоми, фізичні проблеми можуть спричинити важкі хвороби. Ті самі реакції, які дозволяють опиратися короткочасним стресорам, за тривалої дії дуже шкідливі.

Професійний стрес є реакцією на професійну ситуацію, яка сприймається з прикрістю та образою, що виявляється в емоційному та психічному реагуванні.

За своєю структурою професійний стрес є комбінацією стресора і стресової реактивності. Стресори – це фактори, здатні потенційно викликати стресову реакцію. Стрессова реактивність є зміною фізіологічного стану організму (збільшення напруження м'язів, посилення серцебиття, підвищення артеріального тиску, збільшення потовиділення, підвищення рівня холестерину в крові, соляної кислоти в шлунку тощо)

Модель професійного стресу має такі основні складові:

- професійна ситуація (попередньо або несподівано виводить людину зі стану рівноваги);
- сприйняття професійної ситуації як стресової (такої, що викликає стурбованість);
- емоційне збудження (страх, гнів, відчуття загрози, стан потрясіння тощо) як реакція на події, що примушують страждати;
- фізіологічне збудження (підвищення артеріального тиску, напруження м'язів, пониження ефективності імунної системи тощо);
- наслідки (занедужання, хвороби, зниження продуктивності праці, міжособистісні конфлікти тощо).

Управління професійним стресом та синдромом «професійного вигорання» – це можливість використання особистістю наявних важелів управління, не покладаючи їх на інших людей або обставини.

Важливою складовою комплексної моделі управління стресом є втручання – встановлення особистістю бар'єрів (за допомогою спеціальних прийомів) на всіх фазах розгортання стресу з метою протидії йому. Основна мета втручання полягає в тому, щоб попередити негативні наслідки, які можуть викликати стрес-фактори. Когнітивна оцінка ситуації, вибіркоче сприйняття, релаксація, фізичні вправи є основними бар'єрами, які може виставити особистість на певних фазах перебігу стресу.

Розглянемо прийоми, які можна використати для подолання синдрому:

1. Подолання синдрому «професійного вигорання» полягає насамперед в когнітивній оцінці ситуації, яка, на думку авторів, включає три компоненти:

- ідентифікація наявності (відсутності) стану професійного стресу (синдрому «професійного вигорання»);
- з'ясування стрес-факторів, що обумовлюють виникнення такого стану; аналіз власної стресової реактивності чи толерантності;
- визначення умов зниження впливу стрес-факторів.

2. Здійснення когнітивної оцінки ситуації передбачає виконання серії послідовних дій.

Так, якщо Ви відчуваєте, що з Вами щось негаразд (певний дискомфорт, роздратування, неприємності па роботі та в сім'ї тощо), слід задуматися над тим, чи не перебуваєте Ви в стресовій ситуації.

Психолог Д. Грінберг наводить поради, які допоможуть педагогу впоратися зі станом емоційного спустошення, повернутися до ефективної взаємодії з оточуючими. Так, він пропонує зробити наступне:

1. Скласти список реальних і абстрактних причин, що спонукають вас працювати. Визначити мотивацію, цінність і значення роботи.
2. Перерахувати те, чим вам подобається займатися, у спадній послідовності. Згадати, коли ви займалися цим в останній раз.
3. Регулярно зустрічатися з друзями і співробітниками - це ваша «група підтримки».
4. Почати дбати про фізичне здоров'я: робити зарядку, правильно харчуватися, боротися з шкідливими звичками.
5. Почати піклуватися про психічне здоров'я: використовувати тренінги релаксації, ведення переговорів, асертивності тощо.
6. Робити кожен день щось легковажне: кататися на скейті, стрибати через скакалку, пускати мильні бульбашки тощо.

Образа, злість, невдоволення, критика себе та інших – все це найшкідливіші для нашого організму емоції. Наш мозок викидає гормони стресу на будь-які подразники, що загрожують нашому спокою. При цьому йому зовсім байдуже, реальні вони чи вигадані. Тому і на надуману проблему організм відреагує, як на справжню. Отже, важливо навчитись контролювати свої думки і емоції. Відомий дослідник стресу Сельє зазначав, що має значення не те, що з вами відбувається, а те, як ви це сприймаєте.

Відома притча про двох мандрівників, яких мучила спрага і, нарешті, діставшись до поселення, вони отримали по півсклянки води. Один з подорожніх сприйняв склянку напівповною, з вдячністю прийняв ці півсклянки води і був задоволений. Інший же сприйняв склянку напівпорожньою і лишився невдоволеним, що йому не налили повну склянку.

Дивились двоє в одне вікно: один угледів саме багно.

А інший – листя, дощем умите, блакитне небо і перші квіти,

Побачив другий – весна давно!...

Дивились двоє в одне вікно .

Отже, важливо навчитись звертати увагу на позитивні моменти життя і вміти бути вдячними за них. Негативне запитання «За що?» бажано перетворювати на позитивне «Для чого?». Для чого у моєму житті з'явилась та чи інша неприємна ситуація? Які висновки я маю з неї зробити? Чого я маю в цій ситуації навчитись?

Якщо з таких позицій підходити до життєвих ситуацій, то вони перестають сприйматися як проблеми, і життя починає сприйматися як школа, де події і ситуації складаються таким чином, щоб ми могли навчитись саме тому, що нам потрібно.

Пам'ятайте, що подібне притягує подібне: чим ми цей світ наповнюємо через думки, емоції, вчинки, те до нас і повертається. Як говориться у відомій приказці: «Що посієш, те й пожнеш».

12. Робота у групах «Використання власних психологічних ресурсів для подолання синдрому «професійного вигорання».

Запропоновано напрями використання власних психологічних ресурсів для подолання синдрому «професійного вигорання».

Завдання:

I група – проаналізувати мотиви і значущість обраної професійної діяльності, навести приклади.



Мотиви вибору професії	Значущість обраної професійної діяльності

Під час виконання даного завдання учасниками було визначено позитивні сторони професії: постійне спілкування з молоддю, активна робота з людьми, можливість учити дітей і бачити чудові результати своєї праці, творчість тощо.

II група – визначити критеріїв успіху в професійній діяльності та можливості здійснення професійної кар'єри, зробити перелік.

Критерії успіху (вид досягнень)	Професійна кар'єра

III група – навести приклади прийомів вибіркового сприймання ситуації (уміння бачити в ситуації не лише негативні, а й позитивні моменти; уміння радіти життю та дякувати долі за те, що маєш; уміння ставитися з гумором до подій тощо).

13. Вправа «Парасолька щастя».

Мета: Розвиток позитивного мислення педагогів.

Завдання: розвиток навичок самопізнання, формування навичок позитивного сприйняття світу, розвиток позитивної Я – концепції, розвиток навичок емоційної саморегуляції.

Інструкція: Я хочу запропонувати вам пограти в гру, яка називається «Парасолька щастя». У Ганса Християна Андерсена є казка. Згідно цієї казки камеристці феї щастя подарували на день народження калоші щастя, які вона вирішила віддати людям, щоб вони допомогли їм стати щасливішими. Людина, який одягав ці калоші, ставав самим щасливим людиною. Калоші виконували всі його бажання, він міг перенестися в будь-який час або епоху. Ну, а в нас буде парасолька щастя. Потрібно для запропонованої ситуації вибрати водну з відповідей із запропонованих.

Картки із запропонованими ситуаціями та можливими варіантами відповідей до гри «Парасолька щастя».

- Директор зробив зауваження Вам за погано виконану роботу.
 - Я зроблю відповідні висновки і постараюся не допускати помилок.
 - Наступного разу постараюся виконувати свою роботу краще.
- Вам дали класне керівництво.

7. Є можливість спробувати свої сили в роботі з новими учнями.
8. Це хороша можливість освоїти нові методи роботи з класом.
3. На роботі затримали зарплату.
9. Можна заощадити на чомусь.
10. Тепер можна сісти на дієту.
4. Ви раптово захворіли.
 - Гарний привід відпочити.
 - Зайнятися нарешті своїм здоров'ям.
5. Ви потрапили під скорочення.
 - Хороша можливість зайнятися чимось іншим, змінити рід професійної діяльності.
 - Новий колектив, нові перспективи.

14. Вправа «Психотехнічне перетворення ситуації».

Мета: навчити учасників психотехніці перетворення ситуації.

Хід вправи. Трапляються випадки в нашому насиченому житті, коли думки про якусь неприємну ситуацію, яка трапилась у минулому, дошкуляють і ми нічого не можемо вдіяти. Зверніть увагу – це лише наш спогад. Саме спогад, а не спостереження. Щоб переконатися в цьому дозвольте собі побешкетувати:



1. Уявіть людину, яку вам неприємно згадувати, подумки намалюйте їй котячі вуса й вуха віслюка. Як вона вам тепер? А ще можна приміряти короткі штанці, як у Карлсона, можна з пропелером. Натисніть на гудзик-кнопку – і людина злетить на дах. Ваша психіка – чудовий комп'ютер, адже він може не тільки викликати негативні емоції, але й усувати їх.

2. Виберіть спогад з неприємним об'єктом. Що може зробити ваш «комп'ютер»: змінити розмір об'єкта, змінити його форму, перефарбувати в будь-які кольори й нанести візерунок, змусити рухатись (директор літає, танцює, стрибає), створити звукові ефекти (змусити свистіти, шептати, співати).

Інакше кажучи, ваші способи про подію, яка вас травмує, – це лише картина у вашій свідомості. І ви можете змінити у цій картині все, що захочете і як вам заманеться. Внаслідок цього зміниться і психологічний стан.

15. Вправа «Як навчитися не носитися з проблемою і використовувати допомогу».

Мета: показати шляхи вирішення проблем.

Хід вправи

Етап I. «Не носись із проблемою як із писаною торбою».

Тренер. Зараз я вам роздам чудові подарунки (учасники отримують зіпсовані пластикові стаканчики). Що вам не подобається?



- Чи не буває так, що життя нам також дарує такі погані «подарунки»?
- Як ми реагуємо на такі явища?

Кожен із нас може зазнати невдачі. Хочу запропонувати вам кілька вправ, які допоможуть перемогти невдачу.

Крок 1. Візьміть до рук ваш стаканчик. Вам необхідно, не випускаючи стаканчика з обох рук, якимось його полагодити або зробити з нього щось корисне.

Обговорення:

- Кому вдалося полагодити стаканчик?
- Чи зручно було працювати?
- Якби стаканчик був реальною проблемою, чи вдалося б її вирішити у такий спосіб (не випускаючи стаканчика з обох рук)?

Справді, інколи ми, як то кажуть, хапаємося за свої проблеми, застрягаємо на них і не хочемо відпустити їх, утрати контроль над ситуацією. Але цей спосіб, як ви вже переконалися, не діє. Пропоную вам ще одну вправу.

Крок 2. Тепер стаканчик можна випускати. Можна робити з ним що завгодно й використовувати будь-які матеріали, які ви знайдете в кімнаті. А оскільки кожен намагається вирішити свої проблеми: найшвидше, спробуйте виконати завдання за 1 хвилину. Завдання залишається таким самим. Вам потрібно зробити з вашого стаканчика щось корисне, а потім розказати про свій витвір.

Обговорення:

- Кому вдалося щось змайструвати?
- Кому не вдалося щось змайструвати? Чому?

Коли ми розраховуємо на дуже швидке розв'язання наших проблем і тільки на самих себе, можемо опинитися в такій ситуації, коли може не вистачити часу та ресурсів. Який вихід?

Етап II. «Шукай спільників і тих, хто допоможе».

Крок 3. Зараз у вас спільна проблема: що зробити зі стаканчиком? Але умови дещо змінюються. Тепер можна об'єднатися у групи по 5 учасників і вирішувати проблему спільними зусиллями. Можна працювати кожному над своїм задумом, можна підказувати один одному, а можна створювати колективні витвори. На роботу отримуєте стільки раз по 1 хвилині, скільки учасників у вашій групі. По закінченні кожна група презентує свій витвір.

Обговорення:

- Порівняйте свої відчуття в першій, другій і третій вправі.
- Коли легше було вирішувати проблему, а коли – цікавіше?
- Коли легше було вирішувати проблему, а коли – цікавіше?

На заключному етапі тренер пропонує кожній групі на аркушах скласти інструкцію щодо того, як розв'язувати проблему. Кожна група представляє свою інструкцію, які вивішуються і в них підкреслюється спільне. Можна скласти «узагальнену інструкцію».

Щоб боротися з проблемами:

- а) не зв'язуй ними собі руки, не носися з ними як із писаною торбою;
- б) не чекай, що проблеми вирішаться миттєво, май терпіння;
- в) знайди собі спільників, не бійся звернутися по допомогу (одна голова – добре, а дві – краще);
- г) вір в успіх.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

16. Легенда «Усе у твоїх руках».



Послухайте легенду і, очевидно, ви знайдете відповіді на деякі запитання.

Легенда «Усе у твоїх руках». Колись давно на півдні Африки жив розумний але дуже пихатий вождь. Увесь день його складався з примірювання вишуканого вбрання та розмов із під-даними про свій розум. Так минали дні за днями, роки за роками... Аж ось прокотилася країною чутка, що в пустелі з'явився мудрець. Дуже розлютився вождь: як можна називати якогось старця найрозумнішою людиною у світі! Але нікому свого обурення не виявив, а запросив мудреця до себе.

І ось настав день зустрічі. Зібралось усе плем'я, щоб послухати найрозумніших людей у світі. Вождь сидів на високому троні й тримав у руках за спиною метелика. До нього підійшов невеличкий худорлявий чоловік, привітався й сказав, що готовий відповісти на будь-яке запитання. І тоді, недобре посміхаючись, вождь сказав: «Скажи-но мені, що я тримаю в руках: живе чи мертве?».

Мудрець трохи подумав, усміхнувся й відповів: «Усе в твоїх руках!»

Обговорення притчі в мікрогрупах і загальному колі. Доцільно пов'язати розповідь із роботою психолога або вчителя, пояснити свою думку кожному окремо.

17. Вправа «Зернятка».

На початку семінару кожен з вас чогось очікував. На нашому полі зійшли колоски (тренер озвучує очікування та аналізує їх виконання).

2.3.3. Тренінгове заняття з теми «Вплив синдрому «професійного вигорання» на розвиток організаційної культури навчального закладу»

Мета: опрацювати методи профілактики синдрому «емоційного вигорання». Формувати навички психогігієни у повсякденному житті. Оволодіти елементарними прийомами релаксації та аутотренінгу.

Ключові поняття: асертивність, методи гармонізації психофізичного стану, самовідновлення, саморегуляція, релаксація, аутотренінг.

Кількість учасників: 15–20 осіб.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, дзвіночок, аркуш ватману, аркуші білого паперу (А3), кольорові стікери, фломастери.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтована тривалість	Ресурсне забезпечення
I. Вступна частина			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.	10 хв.	—
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо)	5 хв.	—
3.	Вправа «Картинка»	10 хв.	Картинки різних емоційних стані
4.	Вправа «Тест геометричних фігур»	20 хв.	Слайди презентації
5.	Вивчення очікувань тренінгу. Вправа «Депозит»	10 хв.	Кольорові стікери, зображення комірок у банку
6.	Повторення та доповнення правил проведення тренінгу	5 хв.	Ватман, маркери
II. Основна частина			
7.	Вправа «Який я?»	10 хв.	Аркуші паперу, ручки
8.	Самодіагностика визначення асертивності	15 хв.	Бланки опитування
9.	Інформаційне повідомлення «Сутність індивідуальної технології профілактики синдрому «професійного вигорання» педагогічних працівників закладу»	10 хв.	Презентація
10.	Робота у групах «Загальні рецепти попередження стресу»	15 хв.	Роздруковані аркуші з поясненнями
11.	Вправа «Мої ресурси самовідновлення»	15 хв.	Бланки, ручки, слайди презентації
12.	Вправа «Прохання-відмова»	15 хв.	Картки з ситуаціями
13.	Практичні вправи: «Освоюємо саморегуляцію» «Усмішка» «Маска гніву» «Відпочинок» «Звукова гімнастика»	15 хв. 10 хв. 10 хв. 10 хв. 10 хв.	Слайди презентації
14.	Вправи аутотренінгу:		Слайди презе-

	«Похвалялки» «Моя афірмація»	10 хв. 10 хв.	нтації, картки з позитивними твердженнями
III. Заключна частина			
15.	Вправа «Історія для натхнення»	7 хв.	Слайди презентації
16.	Вправа «Депозит»	10 хв.	Зображення комірок у банку

Хід тренінгу:

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.

2. Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв).

3. Вправа «Картинки».

Мета. Згуртування учасників тренінгу.

Хід вправи. Тренер: «Виберіть 1 або кілька картинок, які відображають ваш настрій, світогляд, переконання, або вона вам просто сподобалася». Розкажіть, чому ви обрали цю картинку.

Очікуваний результат: педагоги емоційно вивільнюються, стають згуртованішими.

4. Тестування «Психогеометрія».

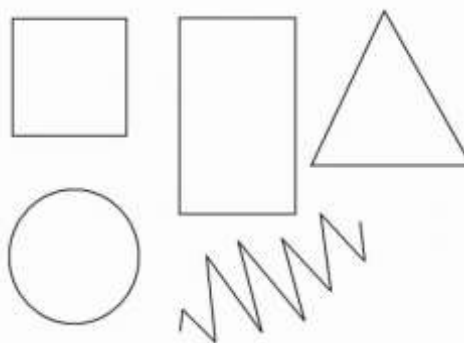
Учасникам пропонується вибрати одну з п'яти геометричних фігур: квадрат, трикутник, коло, прямокутник, зигзаг і розбитися на групи відповідно до обраної фігури.

Коментар тренера

Прямокутник: мінливість, непослідовність, невизначеність, збудженість. Допитливість, позитивна установка до всього нового, сміливість, низька самооцінка, невпевненість у собі, довірливість. Нервозність, швидкі, різкі коливання настрою, уникнення конфліктів, забудькуватість, схильність втрачати речі, непунктуальність. Нові друзі, імітація поведінки інших людей, тенденція до простудних захворювань, травм, дорожньо-транспортних пригод.

Трикутник: лідер, прагнення до влади, честолюбство, установка на перемогу. Прагматизм, орієнтація на суть проблеми, впевненість у собі, рішучість. Імпульсивність, сила почуттів, сміливість, неприборкана енергія, схильність до ризику. Висока працездатність, буйні розваги, нетерплячість. Дотепність, широке коло спілкування, вузьке коло близьких і друзів.

Зигзаг: жага змін, креативність, прагнення до знань, чудова інтуїція. Одержимість своїми ідеями, мрійливість, спрямованість у майбутнє. Позитивна установка до всього нового, захопленість, ентузіазм, безпосередність. Непрактичність, імпульсивність, мінливість настрою, поведінки. Прагнення працювати в поодиночці,



відразу до паперової роботи, безладність у фінансових питаннях. Дотепність, душа компанії.

Квадрат: організованість, пунктуальність, суворе дотримання інструкцій, правил. Аналітичне мислення, уважність до деталей, орієнтація на факти. Пристрасність до письмової мови, акуратність, охайність, раціональність, обережність, сухість, холодність. Практичність, економність, завзятість, наполегливість, твердість у рішеннях, терплячість, працьовитість. Професійна ерудиція, вузьке коло друзів і знайомих.

Коло: висока потреба в спілкуванні, контактність, доброзичливість, турбота про інше. Щедрість, здатність до співпереживання, хороша інтуїція. Спокій, схильність до самозвинувачення і меланхолії, емоційна чутливість. Довірливість, орієнтація на думку оточуючих, нерішучість. Балакучість, здатність умовляти, переконувати інших, сентиментальність, тяга до минулого. Схильність до громадської роботи, гнучкий розпорядок дня, широке коло друзів і знайомих.

5. Вивчення очікувань тренінгу. Вправа «Депозит».

Запишіть на кольорових стікерах свої очікування. За бажанням можна прочитати їх уголос. Потім приклейте аркуші на вибрану Вами комірку у банку. Приходячи на будь-який захід, ми працюємо, відпочиваємо і, безперечно, чогось очікуємо. Чого ж чекаєте ви від сьогоднішнього заняття?

6. Повторення та доповнення правил проведення тренінгу.

Повторення правил роботи в групах. Доповнення новими правилами сформовані правила на попередніх заняттях.



7. Вправа «Який я?».

Мета. Усвідомлення важливості прийняття свого «Я» з усіма перевагами та недоліками.

Хід вправи. Тренер пропонує учасникам написати відповідь на питання «Який я?» – 10 найхарактерніших рис. Потім просить підкреслити ті, які вони вважають для себе негативними. Наступний етап вправи – змінити негативні визначення

на позитивні так, щоб попередня думка не втратила змісту.

Наприклад

Негативні	Позитивні
«Я боягуз»	«Я маю право на власні емоції»
«Я боягуз»	«Я не одразу можу зреагувати впевнено»
«Я наївна»	«Я відверта у контактах з людьми»

- Яке завдання було найважче виконати?
- Чи зможете ви скористатися цією інформацією в житті?

Кожна людина має сильні сторони і саме на них повинна заснувати спілкування з іншими, проте іноді люди навіть не здогадуються про свої переваги. Якщо ви з'ясуєте власні сильні сторони, то збільшите самоповагу і поглибите прийняття себе іншим.

8. Самодіагностика за методикою «Визначення асертивності».

Спочатку наведемо кілька визначень:

1. Впевнена (асертивна) поведінка – прояв себе і задоволення власних потреб, душевний комфорт і доброзичливе ставлення до оточення.

2. Невпевнена поведінка – відмова від власних бажань з метою допомогти комусь, ігнорування власних потреб.

3. Агресивна поведінка – спроба домінування чи досягнення своєї мети, що шкодить іншим людям.



Наскільки типове для Вас кожне з цих тверджень?

+3	дуже притаманне мені
+2	більшою мірою притаманне мені
+1	частково притаманне мені
-1	частково не притаманне мені
-2	скоріше не притаманне мені
-3	зовсім не притаманне мені

№ з/п	Зміст запитання	-3	-2	-1	+1	+2	+3
1.	Більшість людей більш агресивні та настирливіші, ніж я.						
2.	Я не був спроможний призначити побачення чи прийняти за прошення на побачення «через скромність».						
3.	Коли їжу приготували не за моїм смаком, я скаргуюся на це офіціанту чи офіціантці.						
4.	Я дуже боюся завдати болю іншим людям, навіть коли розумію, що мене образили.						
5.	Якщо продавець пропонує товар, що зовсім мені не підходить, мені дуже важко сказати «ні».						
6.	Коли мене просять щось зробити, я наполягаю на тому, щоб дізнатись, навіщо це потрібно.						
7.	Іноді я прагну спровокувати бурхливу дискусію.						
8.	Я докладаю зусиль, щоб досягти такого ж успіху, як і більшість людей у моєму становищі.						
9.	Відверто кажучи, люди часто мене обманюють мене.						
10.	Мені подобається розмовляти з новими знайомими і навіть з незнайомими.						
11.	Часто мені важко зробити комплімент привабливим особам протилежної статі.						
12.	Зазвичай я соромлюсь телефонувати в офіційні установи.						
13.	При пошуках роботи мені легше надіслати резюме по факсу, ніж проходити співбесіду.						

14.	Мені важко повертати у магазин неякісні товари.						
15.	Якщо близькі і шановні родичі дратують мене, я скоріше вгамовую свої почуття, ніж виказую роздратування.						
16.	Я уникаю запитань через страх виглядати дурним.						
17.	Під час суперечки я нерідко побоююсь, що настільки роздратовуюсь, що почну тремтіти.						
18.	Якщо відомий та авторитетний лектор стверджує те, що я вважаю неправильним, я звернуся до аудиторії з проханням вислухати й мою точку зору.						
19.	Я уникаю суперечок про ціни з продавцями та торговцями.						
20.	Коли я роблю щось важливе, я намагаюсь, щоб інші про це дізнались.						
21.	Я відкрити та відвертий у своїх почуттях.						
22.	Якщо хтось поширює про мене брехливі чутки, я намагаюся побачити цю людину якомога скоріше, щоб поговорити з нею про це.						
23.	Мені часто важко сказати «ні».						
24.	Я частіше стримую емоції, ніж влаштовую сцени.						
25.	Я скаржусь на поганий сервіс в ресторані чи інших громадських місцях.						
26.	Коли мені роблять комплімент, я розгублений.						
27.	Коли хтось біля мене в театрі чи на лекції надто гучно розмовляє, я роблю зауваження і прошу цих людей вести себе тихіше чи розмовляти у іншому місці.						
28.	Кожний, хто намагається пройти кудись поза чергою, зустрічає з мого боку сильний опір.						
29.	Я без затримки можу висловити свою думку.						
30.	Буває, що я нічого не можу сказати.						

Обробка та інтерпретація результатів. Для оцінки свого рівня наполегливості спочатку змініть значки («+» чи «-» на протилежні у пунктах 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30. Тепер підрахуйте кількість пунктів з «плюсом», кількість пунктів з «мінусом» та відніміть загальну кількість «мінусів» із загальної кількості «плюсів». Таким чином Ви отримаєте свій результат. Ці бали можуть варіюватись від -90 до +90. Чим вищий бал (ближче до +90), тим впевнено Ви зазвичай поведетесь. Чим нижчий бал (ближче до -90), тим більше Ваше типову поведінку можна охарактеризувати як невпевнену. Зверніть увагу – ця шкала не вимірює рівень агресивності.

9. Інформаційне повідомлення «Сутність індивідуальної технології профілактики синдрому «професійного вигорання педагогічних працівників».



Методи гармонізації психофізичного стану

Людина є цілісною біоенергоінформаційною системою, тому вплив на будь-яку з цих складових позначається і на інших. Умовно всі методи гармонізації психофізичного стану людини можна об'єднати в 3 групи:

1. Фізіологічний рівень регуляції психофізичного стану (вплив на фізичне тіло).
2. Емоційно-вольова регуляція психофізичного стану (вплив на емоційний стан).

3. Ціннісно-смысловий рівень регуляції психофізичного стану (вплив на думки, зміна світогляду).

Фізіологічний рівень регуляції психофізичного стану (вплив на фізичне тіло):

«Хвороби душі невіддільні від хвороб тіла». Супутник стресу – це м'язовий затиск. М'язовий затиск – залишкове явище напруги, що з'явилося з-за негативних емоцій і нереалізованих бажань.

«М'язовий панцир». Він утворюється в людей, які не вміють відпочивати, тобто знімати стрес. Релаксація – розслаблення м'язів. Релаксаційний режим – відповідає стану психофізіології здорової людини в пасивному стані неспання на фоні загальної м'язової та емоційної релаксації з врахуванням віку.

Релаксація дозволяє понизити рівень напруження у вашому тілі, особливо в серці і мозку, що приводить до поліпшення вашого загального стану, накопичення енергії і кращої концентрації.

Емоційно-вольова регуляція психофізичного стану (вплив на емоційний стан):

– гумор (сміх позитивно впливає на імунну систему, активізуючи Т-лімфоцити крові; у відповідь на вашу усмішку організм продукуватиме бажані гормони радості; гумор чудово «перезаряджає» негатив);

– музика (найкраще сприяє гармонізації психоемоційного стану прослуховування класичної музики, хоча у малих дозах рок теж буває корисним, він допомагає вивільнитись від негативних емоцій);

– спілкування з сім'єю, друзями;

– заняття улюбленою справою, хобі (комп'ютер, книжки, фільми, в'язання, садівництво, рибальство, туризм тощо).

– спілкування з природою (природа завжди дає людині відчуття приливу сил, відновлення енергії);

– спілкування з тваринами;

– медитації, візуалізації (існують цілеспрямовані, задані на певну тему візуалізації – уявно побувати у квітучому саду, відвідати улюблений куточок природи і т.д.);

– аутотренінги (самонавіювання) (емоційне напруження безпосередньо пов'язане з напруженням м'язів – у стані стресу організм входить у стан «бойової готовності» до активних дій; знімаючи напруження певної групи м'язів, можна впливати на негативні емоції, позбавитись від них).

Ціннісно-смысловий рівень регуляції психофізичного стану (вплив на думки, зміна світогляду);

Аутотренінг – це спеціальні прийоми (формули) самонавіювання, за допомогою яких людина може вселити собі все що завгодно. Таким чином, можна змінювати риси характеру, звички і навіть вік. З наукової точки зору подібне явище іноді називають гіпнозом. Сила такого навіювання величезна і за ступенем впливу порівнянна з кращими ліками.

Корисно засвоїти деякі принципи ставлення до життя, які сприятливо впливають на мотиваційну саморегуляцію. До них належать: вміння відрізнити головне від другорядного, збереження внутрішнього спокою в різних ситуаціях, емоційна зрілість і стійкість, знання засобів впливу на події, вміння підходити до проблеми з різних точок зору, готовність до будь-яких неочікуваних подій, сприйняття дійсності такою, якою вона є, а не такою, яку хотілося б бачити, намагання шукати нові, змістовніші мотиви життєдіяльності, розвиток спостережливості, вміння бачити перспективу життєвих подій, намагання зрозуміти інших, вміння вибрати позитивний досвід з подій, які сталися.

Розглянемо основні терміни.

Самопримушування – це вольове вміння, яке спрямоване на подолання труднощів і перешкод.

Самонаказ – це вплив на свій емоційний стан шляхом дії мови. Самонаказ сприяє реалізації програми самовиховання в утруднених умовах і допомагає виробити відповідні установки, наприклад, на усунення небажаних або шкідливих звичок.

Самозвіт – це звіт людини перед собою про процес і результати власної діяльності і вчинків. Самозвіт тісно пов'язаний з самоаналізом. Він підрозділяється на поточний і підсумковий. Самозвіт може проявлятися у формі усної мови, спеціальних щоденників тощо. *Самоконтроль* – це визначення відхилень програми самовиховання від поставлених завдань з наступною корекцією програми або поведінки особи. Самоконтроль забезпечує підпорядкування різних видів діяльності мотиву самоудосконалення.

Самозаохочення і самопокарання – емоційне підкріплення здійснених вчинків. Самозаохочення – це усвідомлення своїх успіхів, а самопокарання – усвідомлення і переживання своєї провини, незадоволення собою. Самозаохочення викликає позитивні емоції, що закріплюють успіхи особи, досягнуті в процесі самовиховання. Самопокарання викликає негативні емоції, які спонукають особу до намагань не повторити негативних дій. Таким чином, емоції є одним з важливих механізмів внутрішньої регуляції активності особи.

10. Робота у групах «Загальні рецепти попередження стресу».

Мета. Проаналізувати напрями попередження стресу, підібрати для кожного напрямку пояснення.

Завдання. Прочитати та обговорити у групі напрями попередження стресу, проранжувати напрями, для кожного з них підібрати пояснення.



Напрями	Рейтинг
Розробка системи пріоритетів у своїй роботі	
Планування своєї діяльності	
Уникати нездорової конкуренції	
Налагоджувати ефективні взаємовідносини з керівництвом	
Не ставте перед собою недосяжних цілей	
Зосередження на позитивних якостях оточуючих, намагатися не критикувати інших	
Не відкладати надовго важливі справи	
Не ставтесь до себе як до жертви обставин	

Рейтинг	Напрями	Пояснення
		накопичення великої кількості планів уроків, незакінчених проєктів призводить до плутанини і тривоги; дезорганізація може привести до стресового стану
		в багатьох ситуаціях ми не можемо уникнути конкуренції, але занадто велике прагнення виграти в багатьох галузях попри будь-які обставини призводить до конфліктів, напруження і тривоги, робить людину агресивною
		від ефективності професійної взаємодії з керівництвом в значній мірі залежить адекватність оцінки професійної діяльності вчителя
		мета повинна бути реальною та досяжною в часі, коли людина ставить перед собою надто глобальні або невизначені задачі, вона часто не може визначитись з чого почати здійснення своїх планів; тому доцільно масштабні цілі розбивати на кілька досяжних
		у позитивної особистості більш ефективні соціальні зв'язки та вищий рівень соціальної підтримки в колективі
		тягар незакінченої справи знижує адаптаційні ресурси
		таке відношення знижує адаптаційні можливості організму, заважає прийняттю ефективних рішень

11. Вправа «Мої ресурси самовідновлення».

Мета. Усвідомлення того, що на приємні для себе заняття достатньо часу, але з різних причин учасники цього не роблять.

Хід вправи. У кожного з нас є свій спосіб самовідновлення, який йому допомагає найкраще, але він не завжди може бути доступний у потрібний момент.

№ з/п	1 Що мені приносить найбільше задоволення	2 Ступінь задоволення	3 Доступність	4 Частота використання
1.				
2.				
3.				

Тренер пропонує записати в *першу колонку* все, що приносить учаснику задоволення (в порядку зростання).

Колонка 2 – «ступінь задоволення». У цій колонці потрібно проранжувати цифрами з 1 до 10 все, що написано в першій колонці, «1» – з усього, що написали, приносить найбільше задоволення, а «10» – найменше.

Колонка 3 – «доступність». Проводиться та сама робота, що й у другій колонці, тільки з позиції доступності цих речей.

Колонка 4 – «частота використання». Робиться аналіз від 1 до 10 з позиції: як часто людина собі це може дозволити.

Тренер: Дайте відповідь: як часто ви це насправді робите? Це ваші ресурси. Як правило, у нас є час на більшість із того, що ми написали, але з тих чи інших причин ми цього не робимо.

Відомі у світі психологи Роберт Т.Байярд і Джим Байярд стверджують: «Ви зможете дати іншим що-небудь тільки тоді, коли матимете що дати. Якщо вас оточуватимуть тисячі вмираючих від спраги людей, а ви матимете лише порожнє відро, то ви нічого не зможете зробити, доки не наповните його водою»

Навчитися бути відданим і турботливим щодо свого внутрішнього «Я» – це означає «наповнювати водою своє відро». Переконавшись у цьому, ви набагато краще, ніж раніше, зможете піклуватись про інших людей.

«Дев'ять порад М. Берклі-Ален»:

1. Збільште на півгодини свою обідню перерву (природно, з дозволу начальника).
2. Зроби собі невеликий подарунок (букет квітів, квиток в театр або на спортивне змагання, повечеряйте в ресторані).
3. Дозвольте собі побути деякий час на самоті.
4. Знайдіть час із задоволенням зайнятися своєю улюбленою справою.
5. Дозвольте собі півдня провести за «нічогонеробленням».
6. Займіться тим, чим ви давно хотіли зайнятися, але на що ніколи не вистачало часу.
7. У вихідний дозвольте собі довше поспати.
8. Похваліться перед одним або родичами своїми досягненнями.
9. Витратьте деяку суму із своїх заощаджень і купіть собі якусь дрібничку.

12. Вправа «Прохання – відмова».



Мета: тренувати навички відповідальної поведінки.

Хід вправи. Учасники об'єднуються в три підгрупи. Кожна підгрупа отримує картку з ситуацією. Через 10 хв. учасникам потрібно запропонувати кілька варіантів відповідальної поведінки в поданій ситуації. Необхідно попросити не принижуючись і відмовити не образивши. Ситуації бажано подати у формі рольової гри. Провести обговорення варіантів відповідей з урахуванням ознак відповідальної поведінки.

Ситуація 1: «вчитель – учень». Учень хоче скласти переатестацію, а вчитель не може її зараз прийняти.

Ситуація 2: «вчитель – вчитель». Колега перед уроком просить вас замінити його, а ви на цей час мали свої плани.

Ситуація 3: «вчитель – адміністратор». Вчитель звертається до директора з проханням про збільшення навантаження, а директор відмовляє.

Що для вас легше було зробити – відповідально попросити чи відповідально відмовити?

Що вам потрібно, щоб поводитися відповідально?

13. Практичні вправи «Освоюємо саморегуляцію».

Саморегуляція – це управління своїм психоемоційним станом і вплив на себе за допомогою слів, уявних образів, управління м'язовим тонусом і диханням.

Вправа «Усмішка».

Хід вправи. Заплющте очі і посидьте кілька хвилин, ні про що не думаючи. При цьому на вашому обличчі обов'язково повинна бути посмішка. Якщо вам вдасться утримати її 10-15 хвилин, ви відразу відчуєте, що заспокоїлися, а ваш настрій покращився. Під час посмішки м'язи особи створюють імпульси, що благотворно впливають на нервову систему. Навіть якщо ви здатні тільки на вимучену посмішку, вам від неї все одно стане легше.



Вправа «Маска гніву».

Хід вправи. Сидячи або стоячи з повільним вдихом поступово нахмурих брови, намагаючись зблизити їх як можна більш сильно. Затримати дихання не більше ніж на секунду, з видихом опустити брови.

Вправа «Відпочинок».

Хід вправи. Стоячи, випрямитися, поставити ноги на ширині плечей. Вдих. На видиху нахилитися, розслабивши шию і плечі так, щоб голова і руки вільно звисали до підлоги. Дихати глибоко, стежити за своїм диханням. Перебувати в такому положенні 1-2 хвилин. Потім повільно випрямитися.

Вправа «Звукова гімнастика».

Хід вправи. Стоячи з випрямленою спиною в спокійному, розслабленому стані. Спочатку робимо глибокий вдих носом, а на видиху голосно і енергійно вимовляємо звук. Наспівуємо наступні звуки:

А – благотворно впливає на весь організм;

Е – впливає на щитовидну залозу;

І – впливає на мозок, очі, ніс, вуха;

О – діє на серце, легені;

У – впливає на органи, розташовані в області живота;

Я – впливає на роботу всього організму;

М – впливає на роботу всього організму;

Х – допомагає очищенню організму;

ХА – допомагає підвищити настрій.



Вправа «Похвалялки».

Хід вправи. Гладячи себе по потилиці лівою, а потім правою рукою, повторювати: «Мене помічають, люблять і високо цінують». Повертаючи голову вправо та вліво, повторювати: «Все йде добре». Підводячись навшпиньки, піднімаючи руки якомога вище, повторювати: «В моєму житті трапляється тільки хороше».

Вправа «Моя афірмація».

Мета. Створення позитивного настрою, розвиток позитивного самосприйняття, закріплення набутих навичок позитивного мислення.

Афірмація (від лат. affirmatio – підтвердження) – коротка фраза, що містить вербальну формулу, яка при багаторазовому повторенні закріплює необхідний образ або установку в підсвідомості людини, сприяючи поліпшенню її психоемоційного фону і стимулюючи позитивні зміни в її житті.

Хід вправи. «Я Вам пропоную витягнути ту картки з позитивними твердженнями – афірмаціями, якщо вам вона не подобається, то можете витягнути іншу, яка Вам близька». Учасники тягнуть по черзі картки з афірмаціями і зачитують їх. Після завершення вправи можна задати наступні питання: які у Вас відчуття від цієї вправи? Важко було прочитати фразу? тощо.

Картки до вправи «Моя фраза» (позитивні твердження):

У МЕНЕ БАГАТО ДРУЗІВ!	Я ЩАСЛИВА!
Я КОРИСНА І ПОТРІБНА!	МЕНІ ДОБРЕ БУТИ З САМОЮ СОБОЮ!
Я СПОВНЕНА ХОРОШИМИ ІДЕЯМИ!	ЛЮДИ РАДІ БАЧИТИ МЕНЕ!
У МЕНЕ КАЗКОВА УЯВА!	Я УНІКАЛЬНА І ОСОБЛИВА!
Я ДУЖЕ РОЗУМНА!	Я ЗДОРОВА І СИЛЬНА!
Я ВІРЮ В СЕБЕ!	Я У ВІДМІННІЙ ФОРМІ!
МЕНІ ЗАВЖДИ І У ВСІМ ЩАСТИТЬ!	Я ЗАВЖДИ РОБЛЮ ПРАВИЛЬНИЙ ВИБІР!
Я ЗАВЖДИ ОПИНЯЮСЯ В ПОТРІБНИЙ ЧАС В ПОТРІБНОМУ МІСЦІ!	ЗІ МНОЮ ЗАВЖДИ ТРАПЛЯЄТЬСЯ ТІЛЬКИ ХОРОШЕ!

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

15. Вправа «Історія для натхнення».

Мета. Активізація процесу самопізнання та самоактуалізації учасників.

Чи повна банка

Професор філософії, виступаючи перед своїми студентами, наповнив п'ятилітрову скляну банку камінцями, кожний з яких був не менше 3 см в діаметрі.

Потім запитав у студентів, чи повна банка. Вони відповіли, що так, повна.

Тоді він відкрив банку консервованого горошку і висипав його у велику банку, а потім трохи потряс її. Звичайно, горошок зайняв порожній простір між



камінням. Професор знову запитав у студентів, чи повна банка. Вони знову відповіли: так, повна.

Тоді він узяв коробку, наповнену піском, і висипав його в банку. Звичайно, пісок повністю зайняв вільне місце. Ще раз професор запитав, чи повна банка. Йому відповіли: так, і цього разу однозначно – банка повна.

Тоді він витягнув з-під столу двохлітрову пляшку з водою і вилив її всю до останньої краплі в банку. Студенти засміялися. І професор сказав: – А зараз я хочу, щоб ви зрозуміли таке:

банка – це ваше життя;

каміння – це найважливіші речі, які мають найбільше значення у вашому житті, цінності вашого життя: сім'я, здоров'я, свої діти, хобі – все те, що необхідно, щоб ваше життя залишалось повним навіть у випадку, якщо все інше загубиться;

горошок – це речі, які стали важливими особисто для вас: робота, будинок, автомобіль, гроші і щось ще;

пісок – це всі інші дрібниці.

Якщо спочатку наповнити банку піском, не залишиться місця, де могли б розміститися горошок і каміння. Так і в житті: якщо ви витрачаєте весь час і всю енергію на дрібниці, не залишається місця для найважливіших і цікавих справ.

Робіть те, що приносить вам щастя: грайтеся з вашими дітьми, зустрічайтеся з друзями і цікавими людьми, читайте добрі книги, займайтеся улюбленою справою. Займайтеся, перш за все, камінням, тобто найважливішими речами в житті; визначте ваші пріоритети, решта – це тільки пісок.

Тоді студентка підняла руку і запитала:

– А яке значення має вода? Професор посміхнувся:

– Я радий, що Ви запитали мене про це. Я зробив це, щоб показати вам: завжди буде ще й те, що привносить саме Життя!

Обговорення притчі в мікрогрупах і загальному колі. Доцільно пов'язати розповідь із роботою психолога або вчителя, пояснити свою думку кожному окремо.

16. Вправа «Депозит».

На початку семінару кожен з вас чогось очікував. У нашому банку вже можна забрати депозити. Тренер озвучує очікування та аналізує їх виконання.

Список використаних джерел:

1. Андреева І. В. Організаційна культура : навчальний посібник / І. В. Андреева, О. Б. Бетіна. – СПб., 2010. – 254 с.
2. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. – [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось – 89», 2000. – 224 с.
3. 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.
4. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97–104.

5. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
6. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Л. М. Ващенко. – К. : Тираж, 2005. – 380 с.
7. Винник В. М. 100 порад: як отримати задоволення від роботи і уникнути емоційного вигорання : посібник / В. М. Винник. – К. : Літера ЛТД, 2010. – 174 с.
8. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В. О. Заболотна // Психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
9. Карамушка Л. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : [методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти] / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – К., 2013 – 40 с.
10. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
11. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
12. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Тези ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» (30 травня – 31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С.15–16.
13. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие для студентов высш. учебн. заведений / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2008. – 224 с.
14. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
15. 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.
16. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М.Карамушки, Т.В.Зайчикової. – К. : Міленіум, 2006. – 368 с.
17. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації : збірник / І. І. Сняданко / за ред. В. П. Коцур. – Переяслав-Хмельницький : ПП «СКД», 2008. – Вип. 16. – С. 227–230.
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. Технологія організації та проведення тренінгу: навчально-методичний посібник / за загальною редакцією С. С. Левчук. – Сквиря Джерело, 2010. – 64 с.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Програма тренінгового модуля «Організаційна культура як чинник організаційного розвитку сучасних навчальних закладів»

***Шевченко Антоніна Михайлівна**, завідувач кабінету педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,*

***Склярова Галина Миколаївна**, директор Білоцерківського колегіуму Білоцерківської міської ради Київської області,*

***Гайдаєнко Олена Миколаївна**, заступник директора Білоцерківського колегіуму Білоцерківської міської ради Київської області*

Здатність швидкого пристосування до мінливих зовнішніх умов є не тільки бажаним, а й у багатьох випадках необхідним чинником для успішного розвитку та існування сучасних освітніх організацій. Для багатьох навчальних закладів питання стоїть не в тому, змінюватися чи ні, а в тому, як це робити і як уникнути серйозних матеріальних і психологічних проблем. Досвід діяльності і дані наукових досліджень дозволяють зробити висновки про необхідність періодичного проведення планованих цілеспрямованих змін, спрямованих на організаційний розвиток навчальних закладів.

Проблема керованості і планованості змін і нововведень усередині навчального закладу (втім, як і багатьох інших процесів, наприклад формування культури, командоутворення) може бути розглянута в руслі процесів організаційного розвитку. Під організаційним розвитком розуміється «довготривала робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення в організації на основі ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації».

Таким чином, організаційний розвиток, реалізація змін і впровадження інновацій нерозривно пов'язані з культурою організації. Дослідники особливо підкреслюють взаємозв'язок успішності організаційного розвитку і характеру культури організації, наводячи як приклади успішні корпорації, що володіють добре видимою культурою, чітко усвідомлюваною персоналом. Ця точка зору підтверджується наступними аргументами: функцією організаційної культури є зменшення ступеня колективної невизначеності, особливо в ситуації змін, що в умовах зовнішньої невизначеності сприятиме тісній внутрішньої інтеграції. Культура вносить ясність в очікування персоналу, забезпечує цілісність організації, створює відчуття причетності до організації, стимулюючи рух у бік чітко окресленої мети. В ідеалі будь-яка програма змін має бути пов'язана з тими аспектами організаційної культури, які перешкоджають ефективній роботі навчального закладу.

Цілеспрямовані нововведення в навчальному закладі можуть бути реалізовані на трьох рівнях: організаційному (зміна структури навчального закладу);

груповому (зміна групових цінностей і норм); індивідуальному (зміна уявлень про мету діяльності навчального закладу).

Очевидно, що будь-яка зміна, реалізуючись на організаційному рівні, так чи інакше відбивається на груповому (соціально-психологічні наслідки) та індивідуальному (особистісні психологічні зміни) рівнях. Саме це визначає вкрай важливу роль психологічного супроводу впровадження змін в освітніх організаціях.

Серед найпоширеніших засобів реалізації змін є тренінг та ділові ігри. Досвід показує, що тренінг як засіб розвитку і зміни знань, навичок, установок і почуттів є потужним засобом зниження опору нововведенням. Так, наприклад, тренінг може сприяти налагодженню ефективної комунікативної взаємодії між співробітниками, досягненню згоди щодо необхідності та способів реалізації змін, підвищенню впевненості в необхідності нововведень, участі у прийнятті рішень і, найголовніше, зниження особистісної тривоги, страху, невпевненості та інших негативних почуттів, які часто супроводжують зміни.

Метою тренінгових занять може бути як невелика зміна поведінки, так і великі зміни. Залежно від цього вибудовується методичний план навчання та розгляду проблем. Заняття можуть проводитися як з ініціаторами цих змін (керівництво організації), так і з їх реципієнтами (робочі групи, співробітники). Завдання кожної конкретної організації створюють необхідність створення індивідуальної концепції тренінгової програми організаційного розвитку та змін. Тренер при цьому фокусується не тільки на майбутніх формальних організаційних змінах, а й на розвитку знань, умінь, особистісних установках або проживанні почуттів. Такий підхід дозволяє варіювати програму тренінгу та більш гнучко підходити до ступеня впливу тренінгових занять на подальшу поведінку його учасників.

Мета тренінгового модуля щодо розвитку організаційної культури як чинника організаційного розвитку сучасних навчальних закладів полягає у забезпеченні необхідних та достатніх базових знань про причини формування, механізми функціонування та логіку розвитку освітніх організацій як колективного суб'єкта ціледосягнення та специфічного соціального об'єкту в процесі розвитку організаційної культури навчального закладу.

Завдання модуля:

- ✓ *систематизувати знання щодо:* специфіки організації як соціальної системи; змісту організаційної культури навчальних закладів; типології організаційної культури; структур і процесів, які відбуваються в організаціях; впливу організації на поведінку особи всередині самої організації; лідерства в організаціях; теоретичного підґрунтя, основних елементів і видів спілкування в організації; знання основних понять та визначальних особливостей організаційного розвитку, моделей організаційних змін та інтервенцій організаційного розвитку;
- ✓ *сформувати вміння (навички):* визначати знання, навички й установки, необхідні для досягнення успіху у формуванні організаційної культури; аналізувати організаційну структуру, культуру, процеси, які відбуваються в організації; групової і командної роботи; вміти сформувати команду всередині організації та оцінити результативність її функціонування.

Структура модуля:

- Тренінгове заняття з теми «Організаційна культура: погляд з середини».
- Тренінгове заняття з теми «Педагогічні працівники в організаційному просторі».
- Тренінгове заняття з теми «Вдосконалення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу».

3.1.1. Тренінгове заняття з теми «Організаційна культура: погляд з середини»

Мета: згуртування учасників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному організаційного розвитку.

Завдання:

- продемонструвати переваги роботи в організаціях;
- освоїти навички зворотного зв'язку;
- ознайомитися з структурою організації та організаційної культури;
- отримати задоволення від спільної роботи.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Самопрезентація тренера.

Мета: зняти відчуження між групою і тренером.

Процедура проведення: У своїй презентації та презентації тренінгу тренер розповідає про себе, і повідомляє групі про мету, завдання та регламент тренінгу.

2. Знайомство учасників. Вправа «Щит».

Завдання для виконання:

1. Пояснити учасникам, що таке «Щит».
2. Площина щита розбивається на 5 частин. Посередині учасник пише власне ім'я в такому вигляді, як він хоче, щоб його називали на тренінгу.
3. Чотири комірки щита послідовно заповнюються малюнками, які мають відповідати на запитання «Хто я?», «Чим я питаюсь», «Моє хобі», «Моя маленька слабінка».
4. Учасники по черзі представляють кожен свій щит.



3. «Групова угода».

Завдання для виконання: методом «мозкового штурму» виробити правила роботи в групі і заповнити «Групову угоду». Обговорюються і приймаються основні правила групової роботи: правило активності, правило контролю часу, правило організованою комунікації, правило чуйності до себе і оточуючих, правило закритості інформації та дисципліни тощо.



4. «Карти очікувань».

Завдання для виконання: написати на стікерах свої очікування щодо тренінгу та прокоментувати їх.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА



5. Вправа «Чи все це має якийсь сенс?»

Завдання для виконання:

1. Запропонувати учасникам прочитати записані твердження.
2. Спробувати оцінити їх правдивість.
3. Запросити учасників прокоментувати результати обговорення.

Вправа виконується в групах, з подальшим обговоренням результатів.

Твердження для обговорення:

1. Працівник, задоволений своєю роботою, краще працює (продуктивний працівник – це щасливий працівник).
2. Той, хто приймає рішення, зазвичай підтримує його та намагається його реалізувати навіть тоді, коли отримує інформацію про неефективність цього рішення.
3. Організація працює ефективніше, якщо її керівництву вдається запобігати конфліктам між робітниками.
4. Краще вести переговори самому, ніж командою.
5. Організація ефективніша тоді, коли має сильну організаційну культуру.
6. Стресовий стан працівника завжди негативно позначається на його роботі.
7. Найкращий шлях змін в організації – це дати можливість працівникам самим ідентифікувати проблему та зосередитися на її вирішенні.
8. Лідери-жінки в організаціях більш схильні співпрацювати з працівниками при прийнятті рішень, ніж це роблять лідери-чоловіки.

6. Вправа «Марсіанин».

Завдання для виконання:

1. Об'єднати учасників у 3–4 групи за довільною ознакою.
2. Роздати інструкцію учасникам для виконання завдання.
3. Презентувати роботу груп.
4. Обговорити результати роботи груп.

Інструкція до вправи «Марсіанин». Для виконання цієї вправи учасники можуть користуватися всіма засобами, які є наявні в цій аудиторії. Тренер: «У нас в аудиторії марсіанин. Він десь чув слова «організація» та «організаційна культура». Але зовсім не знає, що воно означає. Ви маєте йому це пояснити як жителі планети Земля.

Отже, ви маєте створити своє власне визначення організації. Будьте креативними, зовсім не обов'язково давати таке визначення мовою слів (ви не вмієте розмовляти марсіанською мовою), а отже можете нам показати, що означає організація, або намалювати її. Універсальною мовою є музика, ви можете ско-

ристатися нею. Головне ви повинні пояснити людині марсіанського походження, що для вас означає «організація» та «організаційна культура», відповідаючи на наступні запитання: Що це? Чим вона не є? Чому це трапляється? Де це трапляється? Як і де трапляється? Хто в ній? Коли це трапляється?

7. Вправа «Структура організації».

Завдання для виконання:

1. Кожна група має створити колаж організації у довільній формі (пропонуються декілька видів організацій – громадська організація батьків дітей з особливими потребами; державна організація – відділ соціального захисту; школа тощо).
2. Групи презентують створені колажі.
3. Тренер коментує колажі, відмічаючи основні риси структури будь-якої організації.

8. Ідеальна модель організації та організаційної культури.

Питання до дискусії:

1. Для чого потрібні ідеальні моделі?
2. Які елементи ідеальної моделі організації відповідають структурним складовим організації?
3. Яким чином функціонування ідеальної моделі впливає на ефективність роботи організації?



III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

9. Вправа «Прощання».

Завдання для виконання: учасники мають покласти руки одне одному на плечі і тричі сказати: «Ми – молодці!»

3.1.2. Тренінгове заняття з теми «Педагогічні працівники в організаційному просторі»

Мета: сформувати в учасників тренінгу розуміння ролі кожного окремого індивіда в організації.

Завдання:

- систематизувати знання щодо: понять «мотивація» та «трудова поведінка»; різних форм організаційної поведінки; вимог організації до індивіда; вимог індивіда до організації;
- сформувати вміння (навички): розпізнавання різних видів мотивації у різних індивідів; використання переваг різних видів організаційної культури для розвитку організації.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Вправа «Сонечко».

Мета: прийняти правила для продуктивної роботи групи під час тренін-



гу, створити сприятливий психологічний клімат.

Завдання для виконання: кожному учаснику потрібно видати кілька маленьких клейких папірців жовтого кольору, де запропонувати написати одну чи декілька умов співпраці, необхідних саме йому для ефективної роботи в групі. Після чого, об'єднавши учасників у малі групи, дати кожній такі завдання:

- на великому аркуші паперу намалювати сонечко, а потім у вигляді променів прикріпити до нього папірці з написаними умовами. В одному промені – пропозиції умов, що збігаються за змістом;
- переформулювати пропозиції умов у вигляді норм поведінки, необхідних на тренінгу. Записати їх під відповідним променем.

Потім прийняти правила для всіх учасників групи: обговорити кожне з них – що означає, для чого потрібне. Тільки після того, як уся група прийме правило, тренеру доцільно записати його на його на аркуші паперу фломастером червоного кольору.

2. Вправа «Гора».

Необхідно намалювати на великому аркуші паперу гору, а очікування учасників, записані на клейких папірцях, розмістити біля її підніжжя. По закінченні тренінгу запропонувати учасникам проаналізувати, які сподівання справдилися, і перенести їх на вершину цієї гори.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

3. Вправа «Я – МИ».

Опис завдання:

- Методом брейнштормінгу заповнити плакат із відповідями на запитання «Що в їх розумінні означають слова Я – МИ» і «В яких випадках і для досягнення якої мети ми вживаємо слово Я, і коли МИ?»
- Представити групову інтерпретацію «Я – МИ».
- Визначити сфери компетенції та можливості впливу окремої особи на організацію.

4. Провести обговорення та створити опис (форма звітності).

Запитання для обговорення:

- Які висновки можна зробити стосовно роботи, яку ми виконували?
- Яким чином окремий індивід може впливати на свою організацію?
- Як організація впливає на окремого працівника?

4. Вправа «Ми різні, ми - однакові».

Мета: навчання вмінню розподіляти ролі в команді, порівнювати себе з іншим учасником за схожими ознаками.

Процедура проведення: «Тепер ми подивимося, наскільки Ваші загальні риси проявляються у кожного з вас окремо». Завдання учасників – вишикуватися в одну лінію по зросту. При цьому не можна розмовляти. Потім завдання ускладнюється – потрібно вишикуватися за датою і



місяцем народження, по довжині волосся, по віддаленості місця проживання від школи, за кольорами веселки в їх одязі.

Рефлексія: Чи важко Вам було виконувати цю вправу? Чому? Яку роль Ви обрали для себе? Яка стратегія виконання була найбільш ефективна?

5. Вправа «Мозковий штурм».

Мета: згуртувати на спільну роботу.

Процедура проведення: учасники обговорюють поняття «команда».

Обговорення проводиться у формі структурованої дискусії (із записом основних ідей у фліп-чарті) і у високому темпі.

Рефлексія: Що нового ви дізналися? Як проходила робота?



6. Міні-лекція «Етапи формування команди».

Існує кілька видів функціонально-комунікативних спільнот в організації з різною філософією взаємодії між людьми. Ці види можна визначити наступним чином:

Група. Групі характерна постійна втрата енергії та ресурсів у взаємодії людей один

з одним. Ця втрата відбувається під час конфліктів, що виникають через дублювання функцій, уникнення відповідальності, невинувато високого контролю. Колектив характеризується тим, що кожна людина є внеском у загальну справу, рівно настільки, наскільки від нього вимагають.

Команда – форма взаємодії, в якій проявляється «синергетичний ефект». За рахунок взаємодоповнення, прийняття відповідальності за загальний результат, відкритості при обміні ресурсами стає можливим результат, не доступний при інших видах взаємодії.

Люди об'єднуються у групи та команди з багатьох причин. Вони створюють функційні групи, працюючи в організації; на роботу ж наймаються, щоб заробити гроші або отримати досвід з обраної професії. В організації їх призначають на посади і вони стають членами функційних груп. Членам функційних груп наказують, їх просять або вони добровільно працюють у комітетах, цільових групах та командах. До неформальних груп або груп за інтересами люди приєднуються з різних причин, часто дуже складних.

Рефлексія: Якою спільнотою є Ваша організація? Чому саме?

На дивовижному і повному відкриттів шляху від групи до зрілої команди, як і при формуванні характеру людини, поведінку групи неможливо точно передбачити. У міру розвитку, команда проходить певний ряд послідовних етапів:

Перший етап: притирання. На перший погляд команда виглядає діловою та організованою, але насправді люди дивляться один на одного і намагаються визначити, наскільки глибоко їм хочеться у все це влізти. Справжні почуття часто ховаються, хтось один підвищує свій авторитет, а взаємодія відбувається у звичних формах. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає. Люди часто не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного, а творча і надихаюча колективна робота фактично відсутня.

Другий етап: ближній бій. Багато команд проходять через період перево-

роту, коли оцінюється внесок лідера, утворюються коаліції і угруповання, розбіжності виражаються відкрито і гостро. Особисті взаємини набувають значення, проявляються сильні і слабкі сторони людей. Команда починає обговорювати, як досягти згоди, і пробує покращити взаємини. Іноді відбувається силова боротьба за лідерство.

Третій етап: експериментування. Потенціал команди зростає, і постає питання, як використовувати наявні тепер здібності і ресурси. Часто така команда працює ривками, проте є енергія і інтерес зрозуміти, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності.

Четвертий етап: ефективність. Команда набуває досвіду в успішному вирішенні проблем і використанні ресурсів. Акцент робиться на ефективному використанні часу і на уточненні завдань. Співробітники починають пишатися своєю належністю до «команди переможниці». На проблеми дивляться реалістично, і вирішують їх творчо. Управлінські функції плавно переходять від одного співробітника до іншого, залежно від конкретного завдання.

П'ятий етап: зрілість. У зрілої команди діють міцні зв'язки між її членами. Людей приймають і оцінюють гідно, а не за претензіями. Відносини носять неформальний характер, і приносять задоволення. Особисті розбіжності швидко усуваються. Команда перетворюється в благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх. Вона здатна показувати чудові результати і встановлює високі стандарти досягнень.

Для досягнення такого результату важливо, щоб дотримувалися наступні умови:

- всі члени команди чітко уявляють собі цілі та переваги спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі іншим і функції розподілені;
- організаційна будова команди відповідає виконуваним задачам;
- в команді йде пошук нових більш досконалих методів роботи;
- розвинена самодисципліна, що дозволяє ефективно використовувати час і ресурси;
- створені достатні можливості, щоб зібратися і обговорити будь-які питання, вирішити конфлікти;
- команда підтримує своїх членів і створює тісні взаємини;
- стосунки в команді відкриті, і вона готова зустріти будь-які труднощі та перепони на шляху ефективної роботи.

Рефлексія: На якому етапі розвитку знаходиться Ваша команда? Чого в команді не вистачає для того, щоб назвати її зрілою?

7. Вправа «Сполучна нитка».

Мета: згуртування колективу.

Процедура проведення: тренер перекидає одному з учасників клубок ниток, залишаючи собі кінець клубка, і каже, що він любить, про що мріє і що він бажає тому учаснику, якому передав клубок. Інший учасник ловить клубок, намотує нитку на палець і



продовжує гру далі. Коли всі учасники виконають цю вправу, всіх членів групи пов'яжуть нитки клубка. Після закінчення виконання вправи слід, запитати учасників, що на їх погляд, нагадує ця нитка, які асоціації викликає. Потім запропонувати учасникам закрити очі і утримуючи свій кінець нитки, думати про те, що ця група – єдине ціле, і кожен в групі цінний і важливий.

Рефлексія: порівняйте свій стан до початку виконання вправи і після її виконання. Що змінилося, що ви відчуваєте?

8. Вправа «Веселий рахунок».

Мета: зняття внутрішньої напруги учасників, згуртування групи шляхом спільного і одночасного виконання вправи.

Процедура проведення: ведучий називає будь-яке число, не більше кількості осіб в групі. Названа кількість учасників встає. У виконанні вправи необхідно домогтися синхронності, учасники не повинні радитися.

Рефлексія: Чому спочатку не виходило виконати завдання? Що допомогло у виконанні завдання?



9. Вправа «Будинок».

Мета: усвідомлення своєї ролі в групі, стилю поведінки.

Процедура проведення: учасники об'єднуються в 2 команди. Тренер дає інструкцію: «Кожна команда повинна стати повноцінним будинком. Кожен учасник повинен вибрати, ким він буде в цьому будинку – дверима, стіною, а може бути шпалерами або предметом

меблів, квіткою або телевізором? Вибір за Вами. Але не забувайте, що Ви повинні бути повноцінним і функціональним будинком. Протягом 10 хвилин побудуйте свій дім! Під час виконання вправи можна спілкуватися між собою».

Рефлексія: Як проходило обговорення в командах? Чи відразу Ви змогли визначити свою роль в «будинку»? Чому Ви вибрали саме цю роль? Я думаю, Ви все зрозуміли, що кожна частина Вашого «дому» важлива і потрібна в ньому, кожна несе свою певну функцію, без якої будинок не може бути повноцінним.

10. Гра «Поміняйтеся місцями».

Мета: розминка, створення умов для того, щоб краще пізнати один одного, зрозуміти, як багато спільного між учасниками тренінгу.

Процедура проведення: учасники сидять на стільцях у колі. Тренер виходить на середину кола і каже фразу: «Поміняйтеся місцями ті, хто ... (вміє смажити яєчню, сьогодні зранку пив каву, в кого зараз гарний настрій тощо)». Завдання тих, хто володіє даними умінням або ознакою помінятися місцями. Завдання тренера – встигнути сісти на будь-яке місце яке звільнилося. Той, хто не встиг сісти, стає новим ведучим гри.

Рефлексія: Що нового дізналися про учасників?



11. Вправа «Закон гармонії».

Мета: формування толерантності та етичної культури, міжособистісної комунікації і відносин.

У цивілізованому соціумі існує неписаний закон гармонії спілкування і міжособистісних відносин, що зачіпає їх нормативну сферу. Слідуючи йому можна не допустити зародження багатьох протиріч, конфліктів, образів. Звучить він так: «Дозволяючи собі – дозволяй іншим. Забороняючи іншим – забороняй собі». Досить справедливо, що виконання цього правила позбавляє нас від взаємних докорів і деформації легітимної (нормативної) сфери особистості. Але поняття норми відносин і спілкування ми сприймаємо, розуміємо, оцінюємо суб'єктивно. Так, наприклад, ми не дозволяємо іншим підвищувати на нас голос, вказувати, критикувати нас, встановлювати нам заборони. Разом з тим, інколи самі кричимо на інших, лаємо і повчає їх, намагаємося обмежити їх дії. Яким же чином контролювати свої дії в тих чи інших ситуаціях спілкування?

Процедура проведення: тренер пояснює завдання учасникам: «Розділіть аркуш на дві частини:

1. «Дозволю собі, забороняючи іншим». Перелічіть ваші вчинки, спрямовані на отримання переваги за рахунок оточуючих. Визначте ступінь свободи ваших дій. Чи дозволяєте ви собі: спізнюватися, підвищувати голос на інших, ігнорувати чийсь думку (товариша, дитини, підлеглого тощо), висміювати когось тощо.

2. «Забороняю іншим, дозволяючи собі». Перерахуйте, на які дії оточуючих накладаєте заборону, але дозволяєте собі. Наприклад: критикувати, оцінювати, лагодити безлад, байдикувати. Протягом 10 хвилин учасники заповнюють аркуші, потім триває обговорення і рефлексія.

Рефлексія: Чи варто забороняти собі, бути вільним, щоб мати підстави засуджувати інших? Чи варто дозволяти собі помилятися, що, забороняючи іншим, ви маєте на це право?



12. Вправа «Комплімент».

Мета: поліпшення атмосфери і скорочення дистанції в спілкуванні.

Процедура проведення: тренер кидає м'яч учаснику, попередньо назвавши його по імені, і каже комплімент. Той хто зловив м'яч, дякує за комплімент словом «дякую», дивлячись в очі ведучому. Потім кидає м'яч іншому.

13. Гра «Створення острівної країни».

Мета: визначення стилю ситуативної комунікації, цінностей, які об'єднують учасників групи, розподіл ролей у групі.

Процедура проведення: тренер говорить: «Сьогодні тут зібралися великі мудреці. Уявіть, що одного разу ви відправилися у мандри. Вам хотілося відшукати таке місце на землі, яке ще не було освоєно



людьми. Ви довго подорожували, зустрічали різних людей, бачили різні місця на землі. І ось одного разу вам пощастило дістатися до безлюдного острова. Сумнівів не було – ви знайшли те, що так довго шукали. Вам не треба виправляти чужі помилки, переробляти. Ви можете почати з нуля, у ваших силах створити ідеальне місце для життя, роботи і відпочинку. Перетворіть цей острів в саме чудове місце на землі. Кожен з вас могутній чарівник і може перетворити цю землю на благо всім і собі».

Учасникам дається 30 хвилин для того, щоб вони створили свою країну. Далі йде обговорення створеної країни: розкажіть про країну, яку ви створили і про історію її створення (важливо, хто починає розповідь про картину, або лідер, або той, хто максимально залучений в процес створення композиції, першим починає розповідь той, хто готовий брати на себе відповідальність за групу).

Запитання для обговорення:

– Хотілося б вам опинитися в цій країні? (відповідь на дане запитання покаже, наскільки учасники готові створити для себе комфортні умови. Якщо учасник не хоче потрапити в цю країну, то йому некомфортно в групі).

– Хотілося б вам що-небудь змінити в цьому світі? (бажання більшості змінити що-небудь свідчить про незадоволення загальним результатом; якщо зміни хоче внести один учасник колективу, то подивитися, як він поводитиме себе надалі: чи буде наполягати, чи буде радитися з командою або віддасть перевагу внести свої зміни відразу, поки коментує їх; нав'язування учасником своєї лінії, може говорити про те, що перед нами потенційне джерело напруги в команді, її слабка ланка).

– Що б вам хотілося взяти для себе з цієї країни в реальний світ: ідею, думку, відчуття, враження (відповіді на запитання показують цінність того, що відбувається для учасників, рівень їх залученості в групову діяльність).

Рефлексія: Як взаємодіяли учасники групи? Хто був лідером? Які ролі грав кожен учасник? Який прогноз щодо життєздатності групи?

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

13. Вправа «Герб».

Мета: сприяти визначенню учасникам своїх життєвих цінностей, орієнтирів, успіхів.

Хід вправи: тренер звертається до учасників із проханням створити свій особистий герб. Пам'ятайте, художня досконалість герба – не головне! Він має висвітлювати ідеї, що відповідають на запитання:

- Яке ваше найбільше досягнення на сьогодні?
- Що може зробити вас щасливими?
- Ваша першочергова мета в житті?
- Які б три слова ви б хотіли почути про себе?
- Які дві речі ви робите добре?
- Які троє людей мають на вас найбільший вплив?

Після того, як малюнки гербів закінчено, їх вивішують на плакатах для ознайомлення.

14. Підсумки заняття.

Мета: підвести підсумки роботи групи, усвідомлення власних знань та досвіду, отриманих на занятті.

Хід вправи. Тренер пропонує всім учасникам по колу висловлювати власні думки та враження з приводу заняття і зробити це в такій формі – доповнити незакінчене речення: «Мені було ..., тому що...» Наприклад, «Мені було радісно, тому що я зміг познайомитись з цікавими людьми».

Тренер дякує всім за спільну працю і пропонує закінчити заняття оплесками.

3.1.3. Тренінгове заняття з теми «Вдосконалення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу»

Мета: сформувати в учасників тренінгу розуміння «бажаної» (ідеальної) організаційної культури навчального закладу. Визначити групову динаміку розвитку організаційної культури.

Завдання: систематизувати знання щодо понять «бажана» (ідеальна) організаційна культура; групової динаміки в організації; моделей прийняття організаційних рішень; видів комунікації в організації.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

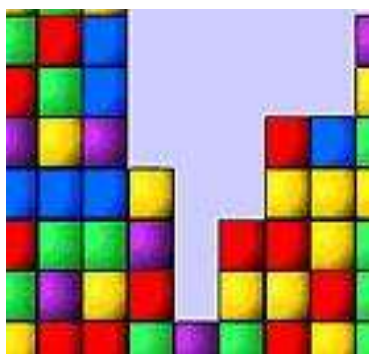
1. Вправа «Очікування».

Мета: визначити сподівання і очікування учасників щодо участі в тренінговому занятті.

Хід вправи: учасники на стікерах у формі корабликів записують свої очікування від тренінгу. Кожен по черзі підходить до фліп-чарта та приклеює свій корабель на плакат з морем біля «Берегу надій», при цьому зачитує написане.



2. Вправа «Розрізані квадрати».



Хід виконання вправи. Тренер розподіляє учасників на малі групи по 5 осіб. Решта учасників призначаються спостерігачами. Тренер роздає членам кожної малої групи набір з 5 розрізаних квадратів, які складаються з 15 фрагментів, так, щоб кожен з членів команди отримав у випадковий спосіб по 3 фрагменти. Тренер ставить завдання кожній команді – скласти 5 квадратів однакового розміру; попереджає, що всі фрагменти пронумеровані абсолютно випадково, і ці номери не можна брати до уваги. Інструктує, що учасники малої групи можуть обмінюватися будь-якою кількістю фрагментів необмежене число разів, але забороняється розмовляти та вказувати мовчки в будь-який спосіб, який фрагмент учаснику потрібен. Під час вправи, на виконання якої відведено 15 хвилин, спостерігачі уважно стежать за виконанням правил. Після вичерпання відведеного часу тренер ініціює обмірковування перебігу подій під час вправи та їх обговорення за схемою:

1. Що сталося після того, як учасники закінчили скласти свої квадрати? Чи

вийшли вони з гри, чи продовжували зацікавлено стежити за іншими членами малої групи?

2. Чи були в когось спроби накопичувати фрагменти, не віддаючи їх іншим?
3. Який настрій переважав під час роботи, чи виявляв хтось невдоволення?
4. Чи намагався хтось порушити правила, розмовляючи або вказуючи в інший спосіб, який фрагмент йому потрібен?
5. Чи можна назвати певну критичну точку у взаєминах усередині малої групи, після проходження якої члени групи почали налагоджувати співпрацю?

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

3. Вправа «Гаряче повітря».

Хід виконання вправи. Тренер роздає всім учасникам кульки та нитки, пропонує наповнити кульки повітрям і зав'язати; поділяє гравців на групи (команди) відповідно до загальної кількості учасників (наприклад, 3-4 команди по 3-5 членів), пропонує підкидати кульки в повітря та відбивати їх, підтримуючи кульки постійно в польоті. Повідомляє основне правило гри – кожний учасник може відбивати власну кульку лише двічі поспіль, тобто перед тим, як відбити власну кульку втретє, учасник змушений хоча б один раз відбити будь-яку чужу кульку. Приблизно за хвилину тренер припиняє вправу і обговорює перебіг подій у наступному порядку:



6. Що спільного між цими повітряними кульками і членами однієї команди? (можливі відповіді: «кульки, як і люди, різні за розмірами, формою та кольором»; «деякі можуть вийти з-під контролю, і їх можна втратити»; «аби утримувати їх разом, необхідно постійно докладати певних зусиль» тощо);
7. Чи однаково легко було утримувати в польоті різні кульки? (це запитання покликане звернути увагу на той факт, що деякі кульки, так само, як і людей, легше контролювати й підтримувати, ніж інші);
8. Чи може одна людина без допомоги партнерів утримувати в повітрі одночасно всі кульки? (Увага фокусується на значущості командної роботи – хоча під час гри деякі гравці зіштовхувалися між собою, вони не звертали на це уваги, оскільки були зосереджені на досягненні групової мети).

Під час обговорення тренер звертає увагу учасників на ті висновки з гри, які найкраще ілюструють діяльність у групі, підтверджують переваги командної роботи, необхідність розвитку спеціальних навичок формування команди.

4. Дискусія «Командоорієнтовані організації: «pro» і «contra».

Хід виконання вправи: потрібно об'єднати учасників у 2 підгрупи.

Завдання для 1 підгрупи: довести, що команди в організації – це однозначно позитивне явище.

Завдання для 2 підгрупи – довести, що команди в організації – це однозначно негативне явище.

Провести дискусію за наступними запитаннями:



- Якою є роль командної роботи в організації?
- Що таке команда? Чим відрізняється команда від групи?
- Дайте класифікацію команд. Чи завжди потрібні команди? Як визначити потребу у командній роботі?
- На якому рівні або комбінації рівнів ваша група працює на сьогодні?
- Визначте рівень, на якому в перспективі вона має працювати.
- Як визначити ефективність групи?
- Визначте рольовий склад вашої групи. Що відбувається з групою, якщо в ній відсутні виконавці якихось ролей?
- Що сприяє побудові ефективних груп та команд?

5. Вправа з м'ячами.



Метою вправи є допомога учасникам зрозуміти важливість командної роботи і впливу різноманітних змін на ефективність командної роботи.

Хід виконання вправи. Потрібно визначити два учасники, які виходять з аудиторії (кількість залежить від тривалості вправи).

Двом учасникам кажуть, що вони повинні чекати інструкцій за дверима аудиторії. Решта утворюють коло, визначають того, кому будуть кидати м'ячик, спочатку називаючи ім'я. Всі, хто знаходиться в колі, мають бути задіяні. Як тільки вони встановлять якусь послідовність, кидається другий м'яч такого самого розміру.

Після деякого часу гравці повинні зупинитись. Їм дають інструкції, що ті, хто зараз приєднуються (учасники), повинні також отримувати м'яч. Учасникам в коридорі кажуть, що вони є дуже важливі для команди і що їх з нетерпінням чекають в аудиторії. Коли вони заходять, їм не дають жодних інструкцій. Як правило, їх прибуття і включення в групу спричиняє хаос у моделі кидання м'яча і виконання завдання часто переривається. Після того, як перший новоприбулий вливається в команду, слід запросити другого за такою ж схемою.

Зазвичай результат буде такий же, хоча група, можливо швидше пристосується до змін. В міру того, як послідовність кидання м'яча відновляється заново, додається спочатку більший, а потім менший м'ячики або навпаки, щоб не було все одноманітно.

Обговорення: Як реагували учасники на зміни умов діяльності під час процесу виконання завдань?

- Які ситуації в організації нагадує ця змодельована ситуація?
- Як люди реагують на зміни?
- Чи завжди зміни в організаціях йдуть планово?
- Що відбувається, коли зміни в організаціях йдуть стихійно?
- Які проблеми виникають, коли зміни в організаціях йдуть своїм ходом?
- За яким алгоритмом відбуваються зміни?

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

6. Вправа «Валіза».

Хід виконання вправи. Потрібно щоб учасники згадали, які були їхні очікування на початку занаття і проаналізували чи були вони реалізовані в процесі проведення тренінгу. Учасники визначають, які знання вони можуть взяти, отримані під час тренінгу, для практичного використання у своїй роботі (богаж).



Список використаних джерел:

1. Андрєєва І. В. Організаційна культура : навчальний посібник / І. В. Андрєєва, О. Б. Бетіна. – СПб., 2010. – 254 с.
2. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. – [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось – 89», 2000. – 224 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова; під ред. В. Г. Воронкової. – К.: Професіонал, 2006.
4. Карамушка Л. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : [методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти] / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – К., 2013 – 40 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навчально-методичний посібник / Л. М. Карамушка. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.
6. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №3. – С. 76-80.
7. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и само-тренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
8. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с
9. 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.
10. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації : збірник / І. І. Сняданко / за ред. В. П. Коцур. – Переяслав-Хмельницький : ПП «СКД», 2008. – Вип. 16. – С. 227–230.
11. 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.
12. Технологія організації та проведення тренінгу: навчально-методичний посібник / за загальною редакцією С. С. Левчук. – Сквиря Джерело, 2010. – 64 с.

3.2. Організаційна культура як інструмент стимулювання діяльності педагогічного колективу

Асаєвич Наталія Миколаївна,

заступник директора з навчально-виховної роботи
Боярського навчально-виховного комплексу «Гімназія –
загальноосвітня школа I ступеня» Києво-Святошинської
районної державної адміністрації

Степанець Наталія Василівна,

практичний психолог Боярського навчально-виховного
комплексу «Гімназія – загальноосвітня школа I ступеня»
Києво-Святошинської районної державної адміністрації,

Лещенко Зоя Миколаївна,

соціальний педагог Боярського навчально-виховного
комплексу «Гімназія – загальноосвітня школа I ступеня»
Києво-Святошинської районної державної адміністрації

Семінар-практикум з елементами тренінгу

Мета: визначення стратегічних напрямів формування організаційної культури навчального закладу; планування заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Форма проведення: робота в малих групах (з метою стимулювання до ініціативності та творчості, особистої відповідальності за виконання конкретного завдання).

Обладнання: проектор, екран, презентація PowerPoint, маркери, ватмани.

План проведення

1. Ознайомлення із змістом поняття «організаційна культура» та її типами.
2. Виявлення групових уявлень про систему цінностей та норм в навчально-виховному комплексі.
3. Визначення соціально-психологічного клімату в колективі та розроблення рекомендацій щодо його покращення (за результатами анкетування).
4. Підведення підсумків, прийняття проекту рішення педагогічної ради.

Хід проведення

ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЛОК.

Питання організаційної культури є актуальним напрямком досліджень у сучасній організаційній психології та практичній діяльності освітніх організацій.

Професійна діяльність школи, її керівників і вчителів, її ефективність, якість і безпека значною мірою визначаються рівнем розвитку і спрямованістю (позитивною чи негативною) організаційної культури. Недостатньо розвинена культура призводить до зниження якості праці, частоті зміни кадрів, посилення конфліктності в діловому



спілкуванні. Проблема розвитку організаційної культури і впливу на неї з метою отримання позитивних результатів інноваційних змін є важливим завданням керівника навчальної установи.

Оновлення навчального закладу неминуче потребує внесення позитивних змін в організаційну культуру. До того ж треба мати на увазі, що будь-якій модернізації завжди притаманні три особливості: по-перше, зміни не відбуваються моментально, вони потребують тривалого часу; по-друге, процес змін має бути організованим з боку ініціаторів чи авторів інновацій; по-третє, зміни насамперед торкаються організованої спільноти людей і можуть бути радикальними (наприклад, перехід навчального закладу в новий статус), комбінованими (запровадження нових технологій), модифікаційними (покращення й доповнення того що вже є).



Зміни особливо необхідні в умовах, коли організаційна культура школи вичерпала себе (підвищується плинність кадрів) або коли об'єктивні чинники призвели до перетворень із метою виживання шкільної організації у зовнішньому середовищі (конкуренція з іншими школами). В останньому випадку зміни торкаються або і в цілому всього навчального закладу, або потребують значних технологічних перетворень у його діяльності.

Організаційний розвиток відбувається насамперед через покращення комунікації між різними частинами освітнього закладу і шляхом духовного професійного розвитку його співробітників. Такий розвиток не буде ефективним, якщо керівник намагається тільки інформувати колектив про можливі та необхідні зміни. Потрібним є передання максимальної кількості управлінських функцій тим співробітникам, які найбільш здатні до самоосвіти та саморозвитку.

Спроби внесення змін в організаційну культуру завжди зустрічають опір з боку носіїв – співробітників із великим стажем роботи. Вони розглядають ситуацію як тиск із метою змусити їх відмовитись від принципів, вірувань, цінностей. Загострюються також протиріччя між управлінським впливом і виконавчою дисципліною співробітників. Сила спротиву обернено пропорційна радикальності пропорційних змін.

Для ефективного функціонування сфери освіти в сучасних умовах її суб'єкти і об'єкти повинні мати уявлення про організаційну культуру як один із провідних факторів модернізації системи освіти. Саме організаційна культура суттєво впливає на ставлення працівника до роботи і, відповідно, впливає на ефективність роботи закладів і установ освіти. Організаційна культура містить набір неписаних, часто неусвідомлюваних правил, за якими і живе будь-яка організація в системі освіти.

Освітні організації унікальні подібно сніжинкам або відбиткам пальців. Кожна має свою власну історію, види комунікацій, системи та процедури визначення завдань, історії та міфи, які у своїй сукупності і утворюють унікальну організаційну культуру.

Підбір педагогічних працівників і формування єдиної команди співробіт-

ників освітньої установи є важливою частиною роботи, яка багато в чому визначає успішність діяльності школи.

Організаційна культура в закладах і установах освіти існує паралельно з формальними нормами повсякденного життя. Освіта є специфічною сферою діяльності, де значна роль відведена мовній комунікації, яка є основним інструментом у механізмах існування організаційної культури. В свою чергу комунікативна компетенція є складовою професійної компетентності працівників сфери освіти. Сьогодення поставило на порядок денний вимогу до сучасного працівника сфери освіти щодо необхідності чіткого розуміння сутності організаційної культури і її ролі в покращанні роботи закладу чи установи освіти.

Особливості організаційної культури школи визначають її індивідуальність і неповторність, специфіку реакцій педагогічного колективу на зовнішні і внутрішні події. Розуміння характеру організаційної культури школи дає уявлення про людський потенціал школи, дозволяє оцінити доцільність або ж недоцільність певних управлінських дій, більш точно планувати напрямки і динаміку стратегічного розвитку освітньо-організаційної системи школи.

Характерно, що багато проблем і конфліктів, які сприймаються керівництвом як обумовлені особистісними особливостями окремих співробітників, насправді є феноменом групової поведінки на основі пануючих в колективі стереотипів, тобто обумовлені характером організаційної культури школи.

Організаційна культура, як правило, має високий ступінь стійкості, змінюється дуже повільно, незважаючи на зусилля керівництва. Спроба радикальної зміни організаційної культури може викликати у педагогічного колективу відчуття руйнування школи, яка, з точки зору співробітників, до цього вельми успішно функціонувала.



ПРАКТИЧНИЙ БЛОК.

1. Метод незавершених речень.

Робота над цим завданням передбачає створення трьох мікрогруп, кожній з яких пропонується продовжити речення і дати визначення запропонованих тверджень:

«Організаційна культура освітньої установи – це...»

«Організаційна культура інноваційного навчального закладу – це...»

«Організаційна культура традиційного навчального закладу – це...»

Після виконання цього завдання кожна група дає власне визначення поняття, потім ці відповіді підлягають аналізу, і вся група колективно робить загальний висновок.

2. Вправа «Мозаїка».

Зміст вправи: Учасники отримують картки чотирьох кольорів із цифрами (1, 2, 3, 4). Об'єднуються в групи за цифрою, що є на картці і на столі. Кожна група отримує дидактичний матеріал, в якому є інформація з різних аспектів, що стосуються організаційної культури. Учасники груп опрацьовують інфор-

мацію так, щоб можна було навчити інших (групам дається на опрацювання стаття «Особливості формування організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах». Після опрацювання інформації потрібно повернутися в свої групи і провести взаємонавчання за номерами від 1 до 4.

Кожна група по черзі презентує свої знання, відповідаючи на запитання з аркушів, що лежать на столі.

Запитання для груп:

- Розповісти про основні принципи формування організаційної культури навчального закладу.
- Розповісти про особливості формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
- Класифікувати типи організаційної культури.

3. Практикум «Корпоративна газета» (виявлення групових уявлень про систему цінностей та норм в навчальному закладі).

Для кращого усвідомлення характеру та спрямованості організаційної культури педагогічним працівникам пропонується зробити макет газети навчального закладу, яка повною мірою відбиває норми та правила його життя.

Учителі мають зробити ескіз газети та дати відповіді для присутніх на такі запитання:



- Які розділи будуть у газеті?
- Скільки місця буде займати кожний із них?
- Ким вони будуть написані і яким шрифтом набрані?
- Яка головна ідея кожної газетної статті?
- Яка з них вам подобається більше всього, яка зовсім не подобається?
- Скільки місця займає «стовпчик редактора» («стовпчик директора»)?
- Наскільки зміст співзвучний з іншими надрукованими матеріалами?
- Чи є в газеті поздоровлення? Кому вони адресовані та з якого приводу?

Після представлення макета кожної газети інші учасники дають своє тлумачення характеру організаційної культури, представленої на основі виготовлення газети.

4. Гра «Один до одного».

Хід гри. Учасники тренінгу розбиваються на пари та виконують названі тренером дії: рука – до руки; нога – до ноги; спина – до спини; ніс – до носу тощо. По команді «Один до одного» учасники міняють пару і гра продовжується.

5. Вправа «Лабіринт організаційної культури».

Мета: активізувати відчуття важливості, складності організаційної культури; спрямувати подальшу роботу з осмисленням учасниками ролі організаційної культури, яка впливає на психологічний клімат в колективі.

Хід гри.

Педагог-тренер пропонує учасникам поміркувати над ймовірною модел-

лю організаційної культури. Для цього він об'єднує учасників у чотири підгрупи, за порами року (весна, літо, осінь, зима), кожній з яких дає завдання розробити модель організаційної культури.

Модель має відображати те, з чого, на думку учасників, складається культура організації. Для створення моделей учасники можуть використовувати маркери, папір, клей, скотч, ножиці.

Обговорення: З яких структурних компонентів складається організаційна культура навчального закладу? Який компонент найважливіший в організаційній культурі? Чому? Що ви відчували, коли створювали модель організаційної культури культури закладу?

6. Вправа «Мандрівка».

Мета: навчити групу працювати злагоджено, приймати групове рішення.

Хід вправи. Учасникам дають інструкцію: «Уявіть що керівництво Вашого закладу вирішило віддячити працівників за роботу протягом навчального року і подарувало своїм працівникам можливість відпочити в різних куточках світу протягом 10 днів. При цьому витрати на мандрівку вони беруть на себе. Вам потрібно обрати маршрут яким Ви будете подорожувати і внести місця де Ви будете відпочивати в бланк. Після закінчення планування Вам потрібно придумати назву своєму маршрутному листу».



Рефлексія: Яка була атмосфера під час обговорення? Хто був найвпливовішим і до чієї думки найбільше прислуховувалися? Чому? Чи складно довести правдивість власної точки зору? Чи виникали конфлікти? Як ви їх долали?

Висновки: для ефективного розвитку організаційної культури потрібно що в колективі прислухалися до думок своїх колег та підлеглих, враховувалися побажання та можливості всіх працівників організації.

7. Вправа «Вінок наших результатів».

Тренер роздає кожному учаснику маленький аркуш паперу, вирізаний у вигляді квітки і просить написати на ньому свої враження та думки від проведеної зустрічі. Учасники за бажанням зачитують свої записи, ведучий пропонує при-



кріпити свої квіти у вигляді вінка, утворивши таким чином «вінок наших результатів», до якого ми будемо повертатися під час наших наступних зустрічей. Отже, ефективне управління розвитком організаційної культури навчального закладу дозволяє: виявити сутність унікальності даної школи, її реальні відмінності від інших шкіл; визначити пріоритети та обмеження управлінських дій в рамках даної організаційної культури; передбачити реакції педагогічного колективу на певні інновації та рівень опору

змінам; з'ясувати справжню причину багатьох конфліктних ситуацій; отримати критерії застосування досвіду інших шкіл в даному колективі.

Список використаних джерел:

1. Андреева І. В. Організаційна культура : навчальний посібник / І. В. Андреева, О. Б. Бетіна. – СПб., 2010. – 254 с.
2. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В. О. Заболотна // Психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
3. Інноваційні форми засідань педради / упоряд. М. К. Голубенко – К. : Шк. Світ, 2013. – 120 с.
4. Карамушка Л. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : [методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти] / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – К., 2013 – 40 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навчально-методичний посібник / Л. М. Карамушка. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 76 с.
6. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А. М. Шевченко. – Біла Церква: КОПОПК. – 2013. – 102 с.
7. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
8. Корпоративна культура навчального закладу / упоряд. В. І. Ковальчук, О. В. Козубенко, В. О. Тіханова, О. А. Макаренко. – К.: Редакції газет з управління освітою, 2012. – 120 с.
9. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие для студентов высш. учебн. заведений / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2008. – 224 с.
10. Побірченко Н. А. Інноваційні акценти управління організаційною культурою шкільного навчання / Н. А. Побірченко // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього закладу : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (4–5 квітня 2013 року). – К.: Економіка, 2013. – С. 14–23.
11. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
12. 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.
13. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації : збірник / І. І. Сняданко / за ред. В. П. Коцур. – Переяслав-Хмельницький : ПП «СКД», 2008. – Вип. 16. – С. 227–230. 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.
14. Технологія організації та проведення тренінгу: навчально-методичний посібник / за загальною редакцією С. С. Левчук. – Сквира Джерело, 2010. – 64 с.

3.3. Проектування розвитку організаційної культури інноваційного навчального закладу

Шевченко Антоніна Михайлівна, завідувач кабінету педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,

Плигань Олена Володимирівна, заступник директора Білоцерківської спеціалізованої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №1 Білоцерківської міської ради Київської області

На сучасному етапі розвитку освіти України значно зростають вимоги до особистості педагога. Закономірно, що особливо цінним у структурі особистості вчителя є розвиток здатності пристосовуватися до змін що є важливим чинником розвитку організаційної культури навчальних закладів. Актуальність проблеми зумовлюється впровадженням та використанням тренінгової форми навчання у процесі професійної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчальних закладів (тренінги професійного спілкування, тренінги, спрямовані на розвиток експресії, креативності, рефлексії, сенситивності, навичок комунікації, професійно-психолого-педагогічні тренінги).

Нами був розроблений тренінг метою якого є психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчальних закладів. Завдання психологічного тренінгу полягають у формуванні визначенні педагогічними працівниками сутності понять «організаційна культура» та «психологічний клімат»; визначенні ціннісних орієнтацій педагогічних працівників навчального закладу; формуванні позитивного емоційного стану учасників тренінгу.

Тренінгова програма поєднує три основні компоненти психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: а) інформаційно-смысловий; б) діагностичний; в) корекційно-розвивальний. Такий підхід було обрано нами на основі розробленого Л. Карамушкою технологічного підходу.

Структура тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтована тривалість	Ресурсне забезпечення
ВСТУПНА ЧАСТИНА			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	10 хв.	_____
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо)	10 хв.	_____
3.	Вивчення очікувань учасників тренінгу Вправа «Чарівна корзина»	15 хв.	стикери
4.	Формулювання правил проведення тренінгів	10 хв.	ватман,

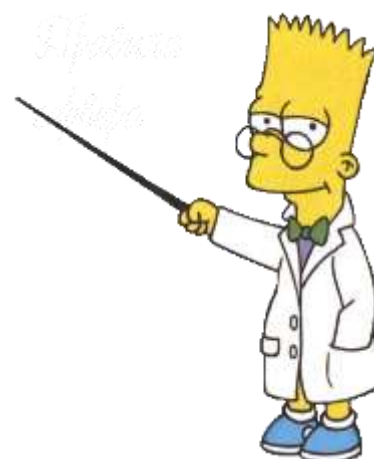
	гу		маркери
5.	Вправа «Рукоштовання»	10 хв.	—
6.	Вправа «Моя улюблена якість»	10 хв.	—
ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ			
	Вправа «Метод незавершених речень»	10 хв.	ватман, маркери
7.	Інформаційне повідомлення «Сутність поняття «організаційна культура»	10 хв.	фліп-чарт, презентація
8.	Вправа «Цибулина»	30 хв.	ватмани, маркери, олівці
ДІАГНОСТИЧНИЙ КОМПОНЕНТ			
9.	Психологічний практикум: «Діагностика типу організаційної культури» (за методикою Ч. Хенді)	30 хв.	бланки методик
10.	Психологічний практикум: методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна	30 хв.	бланки методик
11.	Психологічний практикум: «Оцінка рівня розвитку організаційної культури» (за методикою Д. Ладанова)	30 хв.	бланки методик
КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ			
12.	Ділова гра «Особистісні та організаційні цінності»	40 хв.	роздрукований перелік цінностей, ватмани, маркер
13.	Вправа «Коло впевненості»	10 хв.	—
14.	Вправа «Мій успіх у діяльності»	10 хв.	—
15.	Вправа «Чарівна скринька»	10 хв.	скринька
16.	Вправа «Піраміда цінностей»	20 хв.	аркуші А4
ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА			
17.	Підведення підсумків ведучим тренінгової групи	10 хв.	—

ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.
2. Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо).
3. Вивчення очікувань та побажань учасників тренінгу.

Вправа «Чарівна корзина».

Учасникам роздаються невеликі аркуші паперу



(стікери). Тренер просить написати на них, чого саме учасники очікують від зустрічі. Потрібно зафіксувати відповіді на такі питання: «Від сьогоднішнього тренінгу я очікую...», «У результаті тренінгу я хотів (-ла) дізнатися...».

Після цього кожен учень зачитує свій напис і приліплює аркуш на підготовлений тренером плакат із зображенням корзини.



4. Формулювання правил проведення тренінгу.

Мета: прийняти правила роботи групи, що будуть діяти протягом зустрічі.

Хід вправи. Тренер звертається до групи із запитанням: «Для чого у нашому житті існують різні правила?» Після відповідей учасників він пропонує прийняти правила роботи групи, що будуть діяти під час тренінгового заняття. Щоб не витрачати часу для формування таких правил, тренер пропонує стандартні правила тренінгових занять:

- Правило активності (кожний учасник бере участь у вправах за бажанням, проте для кращої роботи групи бажано, щоб всі брали участь).
- Правило «вільної ноги» (можна вільно пересуватись по кімнаті, намагаючись не заважати іншим).
- Правило «Я-висловлювання» (про свої думки, побажання, відчуття учасники висловлюються від першої особи. Ми не знаємо думок інших, тому висловлюємось тільки стосовно себе).
- Правило імені (називаємо один одного так, як зазначено на бейжі).
- Правило «тут і тепер» (учасник, розповідаючи про свої переживання, емоції, відношення, повідомляє тільки про те, що відбувається зараз).
- Правило «без оцінювання» (під час тренінгу ми не оцінюємо дії, висловлювання інших, а даємо зворотну інформацію у вигляді «Я висловлювань». Наприклад, «в цій ситуації я почувала себе не затишно, тому що...»).
- Правило конфіденційності (все, що відбувається з учасниками тренінгу, залишається в цьому колі, не обговорюється з іншими за межами заняття).

Правила погоджуються з усіма учасниками зустрічі, коректуються, доповнюються та записуються на плакаті «Правила групи».

5. Вправа «Рукоштовпання».

Мета: налаштувати групу на позитивний лад.

Хід вправи. Учасникам пропонується походити по колу і привітатися, як можна з більшою кількістю учасників тренінгу і побажати того, що необхідно даному учаснику в цей момент.

6. Вправа «Моя улюблена якість».

Мета: діагностика стану групи на момент початку тренінгу.

Хід вправи. Педагогам пропонується розділитися на пари і сісти один на-



впроти одного. Ведучий зачитує по черзі три позитивних якості. У парі необхідно обговорити яка якість з перерахованих більшого всього підходить кожному з пари і чому. У колі обговорюється, в яких парах якості збіглися.

- мудрість, надійність, наполегливість;
- активність, безкорисливість, ввічливість;
- сила волі, скромність, сміливість;
- самозабуття, тактовність, терплячість;
- незворушність, чарівність, товариськість.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ

7. Вправа «Метод незавершених речень»: робота над цим завданням передбачає створення трьох мікрогруп, кожній з яких пропонується продовжити речення і дати визначення одного із запропонованих понять:

- «Організаційна культура – це...»;
- «Організаційна поведінка – це»;
- «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це...».

Після виконання цього завдання кожна група дає власне визначення поняття, потім ці відповіді підлягають аналізу, і вся група колективно робить загальний висновок.

8. Інформаційне повідомлення «Сутність поняття «організаційна культура».

9. Вправа «Цибулина».

Мета: аналіз структурних компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Інструкція: Визначте основні елементи організаційної культури. На прикладі конкретної організації визначте особливості організаційної культури та хто її формує.

На аркуші ватману потрібно намалювати велику цибулину у розрізі. Учасники вправи за допомогою карток різного кольору мають нанести на відповідні шари цибулини артефакти, цінності, базові уявлення які мають значення для діяльності їхнього загальноосвітнього навчального закладу.

Проаналізуйте що допомагає, або навпаки заважає досягненню розвитку організаційної культури освітньої установи.

ДІАГНОСТИЧНИЙ КОМПОНЕНТ

- *Психологічний практикум:* «Діагностика типу організаційної культури» (за методикою Ч. Хенді).
- *Психологічний практикум:* методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна.
- *Психологічний практикум:* «Оцінка рівня розвитку організаційної культури» (за методикою Д. Ладанова).



КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ

10. Ділова гра «Особистісні та організаційні цінності».

Крок 1: «Що для мене найбільш цінне...»

З наведеного списку цінностей виберіть десять, які найбільш важливі для Вас. Можете додати свої власні цінності, які не ввійшли до списку, наведеного нижче.

Досягнення	Дружба	Фізичні потреби
Просування по службі	Зростання	Задоволення
Прихильність, любов та піклування	Наявність сімейства	Влада і повноваження
Мистецтво	Допомога іншим людям	Привітність
Стимулюючі проблеми	Допомога суспільству	Комунальне обслуговування
Зміна і розмаїтість	Чесність	Чистота
Співтовариство	Незалежність	Якісні відносини
Компетентність	Вплив на інших	Визнання й повага інших
Змагання	Внутрішня гармонія	Релігія
Співробітництво	Цілісність	Репутація
Творчість	Інтелектуальний статус	Відповідальність
Вирішальність	Залучення	Безпека
Демократія	Спокійна робота	Самоповага
Екологічні знання	Знання	Чіткість
Ефективність	Лідерство	Стабільність
Етична практика	Місце розташування	Статус
Перевага	Лояльність	Спостереження за іншими
Хвилювання	Ринкова позиція	Вільний час
Експертиза	Значущість роботи	Правда
Популярність	Якість	Багатство
Швидке життя	Гроші	Мудрість
Швидкі зміни в роботі	Характер	Робота під тиском
Воля	Відповідність	Робота з іншими
Незалежність	Особистий розвиток	Працювати одному
	Самовдосконалення	

Крок 2: «Виключення»

Тепер, коли Ви ідентифікували десять цінностей, уявіть, що Вам дозволено вибрати тільки п'ять цінностей.

- Від яких п'яти цінностей Ви відмовитесь? Викресліть їх.
- Тепер уявіть, що Вам дозволяють вибрати тільки чотири.
- Від якої цінності Ви б відмовилися? Викресліть її.
- Тепер викресліть ще одну, щоб скоротити список до трьох.
- І ще одну, щоб скоротити ваш список до двох.
- Нарешті, викресліть одну з Ваших двох цінностей.
- Що залишилось у цьому списку, про що Ви піклуєтесь більше за все?

Крок 3: «Висновки»

Подивіться на верхні три цінності у вашому списку.

1. Що вони означають для вас?

2. Як би змінилося Ваше життя, якщо ті цінності були здійснені?

3. Якою була б організація, яка б заохочувала працівників жити з цими цінностями?

4. Чи співпадають ці цінності з Вашим особистим баченням, яке Ви сформували раніше? Якщо ні, то, може, Ваше особисте бачення треба розширити?

5. Чи бажаєте Ви вибрати життя й організацію, де ці цінності будуть головними?

Отже, системне вивчення проблематики дозволяє стверджувати, що культура охоплює всі прояви і напрями людської життєдіяльності – від основ матеріального виробництва і людських потреб до найвеличніших виявів людської творчості. Культура є наслідком і причиною всіх змін, які відбуваються в освітньому просторі, культура репрезентує систему людської діяльності з усіма її видами, формами, процесами та артефактами.

11. Вправа «Коло впевненості».

Мета: вправління і відпрацювання прийомів упевненої поведінки, підсилення почуття впевненості у собі.

Інструкція: уявіть собі коло діаметром 60-70 см, увійдіть у нього і згадайте той прекрасний час, коли ви були на «піку успіху». У тій ситуації максимально проявилися всі ваші здібності. Усе було добре, ви переживали удачу. Якщо важко згадати історію, можете використати історію героя кінофільму чи книги, які для вас є значимими. Фантазуйте сміливо.



12. Вправа «Мій успіх у діяльності».

Мета: мотиваційне та емоційне перенесення успіху у професійну діяльність.

Інструкція: група ділиться на три команди. Згадайте, завдяки якій моделі поведінки ви досягаєте успіху у професійній (навчальній) діяльності?

– Можливо, ваші стратегії поведінки не найефективніші. Якими ви могли б їх замінити?

– Які особистісні зміни може спричинити така поведінка?

– Проаналізуйте загальні стратегії підвищення ефективності діяльності та згубний вплив на неї мотиву уникнення невдач.

Кожна команда презентує свої напрацювання після виконання завдання.

13. Вправа «Чарівна скринька».

Мета: усвідомлення та аналіз домінуючих особистісних цінностей, виявлення ієрархії термінальних цінностей.

Інструкція: кожен учасник має можливість проаналізувати, що він очікує від свого життя, професійної діяльності, які цінності для нього є значимі. Один із учасників приходить до «чарівної скриньки», охоронцем якої є ведучий (психолог) групи. Охоронець «чарівної скриньки» може запропонувати учаснику все:



здоров'я, успіх, щастя, кохання, професіоналізм, впевненість в собі... але вимагає, щоб учасник поділився (обміняв) те, що він найбільш цінує в житті. Під час «обміну» учасник тренінгу починає активно роздумувати про справжні життєві та професійні цілі, сенс життя. Потім кожен учасник малює три кола, які символізують минуле, теперішнє і майбутнє. Після виконання завдання група обговорює результати.

- Співвідношення минулого, теперішнього, майбутнього. Зв'язок між ними.
- Ймовірність здійснення планів у майбутньому. Що може здійснювати вплив на плани?

14. Вправа «Піраміда цінностей».

Мета: візуалізація цінностей групи.

Інструкція: ті цінності, які учасники «обмінювали» (у вправі 6) пишуть на картках. Із карток будується «піраміда цінностей». Ієрархію піраміди визначають через значимість кожної цінності для групи, приймають групове рішення.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

15. Підведення підсумків ведучим тренінгової групи.



Завершенням даної роботи є глибинний аналітичний аналіз простору учасників групи у процесі роботи.

Питання для обговорення:

- Що я відчував у процесі роботи по відношенню до себе?
- Що я відчував по відношенню до інших?
- Якою мірою Ви задоволені заняттям?
- Що в роботі Вам сподобалося?

Тренер висловлює свої враження щодо роботи тренінгової групи, підводить загальні підсумки.

Список використаних джерел:

1. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. – [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось – 89», 2000. – 224 с.
2. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: Монографія. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 159 с.
3. Карамушка Л. М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : [методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти] / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – К., 2013 – 40 с.
4. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 4-5 квітня 2013 року. – К. : Арт Економі, 2013. – 200 с.
5. Освітній менеджмент в умовах змін: навчальний посібник / За заг. ред. В. Олійника. – Луганськ, 2011. – 308 с.
6. Технології роботи організаційних психологів / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

3.4. Тренінгова підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчального закладу

Слободянюк Наталія Григорівна,

директор Білоцерківської загальноосвітньої школи I-III ступенів №15 Білоцерківської міської ради Київської області, завідувач науковою лабораторією інклюзивного навчання Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,

Орленко Олена Степанівна, заступник директора

Білоцерківської загальноосвітньої школи I-III ступенів №15 Білоцерківської міської ради Київської області, методист наукової лабораторії інклюзивного навчання Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,

Розробка тренінгового заняття на тему «Організаційна культура як чинник розвитку загальноосвітнього навчального закладу»

Мета: визначення виду організаційної культури та пріоритетних напрямів роботи навчального закладу.

Обладнання: ватмани, текстові документи «Організаційна культура», підбірка фотографій (з життя учнівських та учительських колективів),

Хід заняття

Відкриття тренінгу.

Тренер вітає учасників, презентує програму заняття та мету. Ознайомлює учасників із регламентом роботи.

1. Привітання/знайомство. Вправа «Снігова куля».

Мета: познайомити учасників, сприяти створенню комфортної робочої атмосфери.

Хід проведення: тренер пропонує першому учаснику назвати своє ім'я та свою мрію, другий учасник – повторює ім'я та свою мрію і так далі. Тренер слідкує за тим, щоб учасники висловлювалися максимально стисло.

2. Вправа «Правила роботи групи».

Мета: прийняття правил для комфортної та продуктивної роботи учасників тренінгу під час його проведення.

Хід проведення: учасники методом «мозкового штурму» пропонують свої правила, тренер записує їх на фліпчарті. Потім учасники ставляють свої підписи під складеними правилами. Це означає, що вони погоджуються їх дотримуватися протягом тренінгу.

3. Очікування. Вправа «Дерево пізнання».

Мета: з'ясувати очікування учасників щодо тренінгу, визначити питання, на які доцільно звернути увагу в процесі роботи з групою.

Хід проведення: учасники записують на кольорових стікерах бажані варіанти результатів тренінгу, клеять на аркуш ватмана з малюнком дерева і



озвучують. Примітка: кольорові стікери можуть бути у вигляді листків дерева, квітів чи плодів.

4. Робота в малих групах «Організаційна культура».



Мета: визначити характерні особливості організаційної культури для колективу навчального закладу.

Завдання: ознайомити учасників із визначеннями організаційної культури, висловити свої позиції щодо їхньої прийнятності, відповідності до свого колективу.

Інструкція: учасники об'єднуються в малі групи й отримують текстові матеріали з визначеннями поняття «організаційна

культура» та її видами. Кожна група працює з теоретичним матеріалом, а потім коротко презентує перед іншими групами. Тренер записує спільне та відмінне. Визначаються пріоритетні напрямки роботи колективу щодо розвитку організаційної культури.

5. Вправа «Професійні цінності».

Мета: визначити основні пріоритети у професійній сфері; замислитися над сенсом професії і її метою.

Завдання: скласти перелік притаманних вам професійних пріоритетів.

Інструкція: на кожному етапі професійної діяльності людини на перше місце за важливістю виходять різні цінності (загальнолюдські, особисті, матеріальні, духовні, тощо). Вам необхідно записати в довільному порядку 10 найважливіших для вас професійних пріоритетів на даний момент.

Коли перший етап роботи завершено, тренер пропонує викреслити 3 менш значущі цінності. Потім ще 3 позиції, потім ще 3, щоб залишилася 1 позиція. На останньому етапі виникають труднощі вибору, але головне в цій вправі – все-таки визначити рейтинг пріоритетів професійних цінностей.

Обговорення:

- Чи був для вас цей вибір складним?
- Чи є такі, хто так і не визначився з останнім завданням.

6. Вправа «Займи позицію» в малих групах

Мета: вироблення пріоритетних напрямків розвитку, вдосконалення організаційної культури у загальноосвітньому закладі навчання.

Завдання: проаналізувати напрацьований матеріал протягом роботи тренінгу, знайти відповіді на питання щодо напрямів розвитку організаційної культури закладу освіти.

7. Колективне обговорення.

- Чи є вагомим при формуванні організаційної культури закладу врахування субкультури окремих підрозділів?
- Чи готові ви працювати над вдосконаленням організаційної культури



навчального закладу у якому ви працюєте?

Тренер робить аналіз після представлення кожною групою своїх напрацювань.

8. Вправа «Машинки».

Гра «машинки» полягає у тому, що машинка керується за допомогою команд свого хазяїна, що він говорить, так вона і діє. Зараз ми проведемо конкурс на кращого водія машинки і кращу «машинку», тобто, на кращого керівника і виконавця.



Завдання водія – чітко давати команди своїй «машинці», дбайливо відноситись до неї, намагатися, щоб з нею нічого поганого не трапилось, тобто, не попала ні в яку аварію, не з ким і не чим не зіткнулась. У кімнаті психотренінгу розставляються стільці, що відіграють

роль різних перепон на шляху «машинки» до свого водія. Учасники що в парах стають напроти один одного на визначеній відстані, той хто в ролі «машинки» надягає на очі пов'язку, він повинен почути голос свого «хазяїна» і, чітко виконуючи його команди, «доїхати» до нього. 4-5 пар виконують завдання одночасно, потім пари міняються ролями. Роль журі при кожній парі виконують учасники другої команди. Потім команди міняються місцями.

Обговорення:

- Що легше дається: керування іншими, чи виконання настанов-команд?
- Хто ж виявився кращим керівником, а хто – виконавцем?
- Які якості допомогли справитися з завданням керувати і виконувати накази?
- Який висновок кожен зробив для себе?

9. «Абстрактні картинки».

Для виконання вправи знадобляться кілька великих аркушів щільного паперу, фломастери. Учасники об'єднуються на підгрупи по 6 чоловік. Гравці команди повинні всі разом намалювати картину, причому участь кожного обов'язкова. Дозволяється використовувати тільки певні геометричні фігури або прямі лінії. Кожен повинен вирішити для себе, який буде його внесок у загальну композицію. Гравці малюють по черзі, при цьому, кожен «новий художник» повинен орієнтуватися на те, що вже намалював його попередник.

– Чи всі працювали над малюнком?

– Хто не приймав участі у колективному малюванні? Чому?

10. Вправа «Дерево підсумків».

Учасникам тренінгу для підведення підсумків заняття пропонується взяти аркуші паперу рожевого та синього кольорів. На рожевому папері потрібно записати свої позитивні враження, на синьому – побажання щодо поліпшення роботи. При бажанні можна скористатися тільки одним кольором. По закінченні учасники підходять до малюнка дерева а наклеюють на нього свої аркуші.



3.5. Організація діяльності міських творчих груп як передумова розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

(матеріали з досвіду роботи міської творчої групи керівників навчальних закладів над проблемою «Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»)

Баранова Вікторія Анатоліївна,

методист науково-методичного центру управління освіти і науки Білоцерківської міської ради, завідувач науковою лабораторією слов'янських мови Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів

Метою роботи творчої групи є формування в керівників навчальних закладів міста системних уявлень щодо психологічних закономірностей організаційного розвитку сучасних освітніх закладів і принципи управління організаційним розвитком, види та причини спротиву організаційним змінам і нововведенням.

Основні завдання полягають у теоретичній і практичній підготовці керівників навчальних закладів міста з питань:

- з'ясування сутності поняття «організаційна культура» та її впливу на рівень розвитку навчального закладу;
- управління розвитком організаційної культури та його психологічного супроводження;
- стратегій подолання спротиву змінам, інноваціям і нововведенням в освітніх організаціях;
- визначення ролі і місця соціально-психологічної служби в реалізації стратегії розвитку навчальних закладів;
- індивідуальних особливостей педагогічних працівників навчальних закладів на організаційні зміни;
- основних концепцій мотивації трудової поведінки та їх ефективного використання в процесі розвитку організаційної культури навчальних закладів.

Форми роботи творчої групи: планування семінарів-практикумів, проведення тренінгових занять, організація та проведення психодіагностичних досліджень, проведення майстер-класів тощо.

Очікувані результати теоретичної і практичної підготовки керівників навчальних закладів міста до розвитку організаційної культури навчальних закладів:

керівники навчальних закладів будуть знати:

- сутність поняття «організаційна культура»,
- співвідношення понять «організаційна культура», «організаційні зміни», «управління організаційним розвитком», «інновації», «нововведення» тощо;
- стратегії подолання спротиву змінам, інноваціям і нововведенням в організації;
- психологічні аспекти життєдіяльності персоналу в умовах реорганізації.

керівники навчальних закладів будуть уміти:

- виявляти основні тенденції розвитку освітніх організацій;
- вибирати адекватні методи підвищення інноваційної готовності персоналу до розвитку організаційної культури навчального закладу;

- виявляти причини і використовувати методи упередження супротиву організаційним змінам;
- використовувати основи менеджерських, соціокультурних і соціально-психологічних підходів до аналізу й управління організаційною поведінкою педагогічних працівників;
- використовувати основні методи аналізу і вирішення конфліктів в педагогічному колективі;
- проводити аналіз особливостей і ефективності налагодження комунікацій в навчальних закладах тощо.

ПЛАН

роботи міської творчої групи керівників навчальних закладів

Засідання 1. Організаційна культура.

План засідання

1. Сутність поняття «організаційна культура», її вплив на рівень розвитку навчального закладу.
2. Стан дослідження організаційної культури.
3. Роль організаційної культури в управлінні навчальним закладом.
4. Самоефективність керівника освітньої організації в контексті розвитку організаційної культури.
5. Психологічні аспекти організаційної культури, які впливають на її розвиток.

Засідання 2. Організаційний розвиток: поняття, зміст, принципи і цілі.

План засідання

1. Стратегічне управління як основний фактор цілеспрямованого організаційного розвитку. Сутність стратегічного планування. Етапи становлення стратегічного підходу до організаційного розвитку. Вияви нестратегічного, оперативного управління.
2. Місія і цілі організації. Поняття місії організації. Носії інтересів, які визначають місію. Функції і фактори формулювання місії. Цілі організації: види цілей, напрямки визначення цілей, вимоги до цілей.
3. Аналіз зовнішніх (економічні, політичні, правові, соціальні, матеріально-технічні) і внутрішніх (учні, батьки, педагогічні працівники, управління освіти і науки, заклади-конкуренти, співпраця з вишами і громадськими організаціями тощо) умов, які впливають на діяльність закладу.
4. Стабільні і динамічні характеристики організаційної структури. Основні елементи проектування структури організації: поділ праці і спеціалізація, ієрархія в організації, комунікація і координація в організації, масштаб керівності і контролю, централізація і децентралізація.
5. Фактори вибору організаційної структури. Технології перетворень організаційної структури.

Засідання 3. Організаційні зміни та розвиток. Управління організаційним розвитком.

План засідання

1. Організаційні зміни: поняття, сутність. Типи організаційних змін. Трансфор-

маційні, оперативні та стратегічні зміни в організації.

2. Організаційний розвиток як важливий напрям діяльності сучасних освітніх організацій. Поняття та сутність організаційного розвитку. Теоретичні підходи до проблеми організаційного розвитку. Розвиток організації та організаційний розвиток: спільне, відмінне. Зовнішні чинники змін в організації. Внутрішні чинники змін в організації.
3. Типи організаційного розвитку: плановий та спонтанний, структурований та неструктурований, директивний і сумісний, індивідуалізований та знеособлений, радикальний та еволюційний. Управління організаційним розвитком. Завдання управління організаційним розвитком. Управління переходом від реального стану до бажаного та його складові.
4. Концепції розвитку організації.
5. Моделі розвитку організації.

Засідання 4. Стадії розвитку організації, їх психологічна характеристика. Інновації в організації.

План засідання

1. Психологія створення організації. Три етапи зростання організації: народження, дитинство, юність. Три етапи зрілості організації: рання зрілість, розквіт, пізня зрілість. Криза організації. Основні цілі, проблеми і досягнення кожної стадії.
2. Особливості вимог до працівників на кожній стадії. Аналіз основних напрямів роботи з персоналом в залежності від стадії розвитку організації: участь в створенні проекту розвитку, оцінка персоналу, формування образу типового працівника організації, адаптація нових працівників, нормування професійної діяльності, планування кар'єри, робота з кадровим резервом, професійне навчання, скорочення працівників.
3. Принципи оновлення (реорганізації) організації. Організація проектування. Методи проектування. Етапи проектування. Методологія дослідження діяльності організації. Процес формування організаційної структури.
4. Основні напрями підвищення ефективності організацій. Методи підвищення ефективності організації. Етапи і методи реорганізації, забезпечення підтримки організаційним змінам. Організаційне навчання.
5. Інновації в організації. Основні типи організаційних змін. Стратегії і тактики змін. Стадії впровадження організаційних змін.
6. Форми реагування працівників на впровадження інновацій. Опір організаційним змінам. Причини та наслідки опору персоналу в процесі реалізації інновацій. Індивідуальний опір змінам: причини, наслідки. Груповий та організаційний опір змінам: причини та наслідки.
7. Стратегії і методи зниження опору персоналу інноваціям.
8. Феномен інноваційної готовності. Визначальні фактори інноваційної готовності (індивідуальні особливості працівників, характеристики організації, особливості впровадження інновацій). Діагностика готовності працівників організації до інноваційних змін.
9. Вплив негативного ставлення персоналу до інновацій на виникнення деструктивних форм стресу. Синдром «професійного вигорання».

Засідання 5. Психологічне забезпечення організаційного розвитку. Організаційна культура та її формування.

План засідання

1. Основні функції організаційної культури. Стихійна і формована організаційна культура.
2. Етапи формування ефективної організаційної культури: аналіз реального стану організаційної культури, визначення відповідності реальних і бажаних характеристик, упровадження позитивних і викорінення негативних цінностей і норм поведінки.
3. Методи формування організаційної культури: формалізація елементів організаційної культури, проведення корпоративних заходів, навчання нормам корпоративної поведінки, упровадження системи стимулювання позитивної поведінки працівників тощо.
4. Рівні аналізу ефективності елементів організаційної культури.
5. Інноваційна організаційна культура. Концепції організацій, що розвиваються.
6. Поняття команди. Фактори ефективності команди. Командоутворення. Етапи командоутворення. Методи формування команд. Основні підходи до формування команди.

Засідання 6. Практика психологічного консультування з розвитку організації. Роль практичного психолога у формуванні організаційної культури закладу освіти.

План засідання

1. Предмет психологічного консультування з розвитку організації. Специфіка психологічного консультування. Напрями психологічного консультування.
2. Основні етапи консультативної роботи з організаційного розвитку: організаційна діагностика, планування і проектування змін, упровадження організаційних змін, моніторинг, супровід ефективності змін.
3. Психолого-організаційні технології. Технологія запобігання та розв'язання організаційних конфліктів. Основні психодіагностичні методики діагностування організаційних конфліктів.

ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

для дослідження організаційної культури в навчальних закладах

Анкета вивченням рівня психологічного комфорту (мікроклімату) в закладі

Шановний колего! Просимо Вас відповісти на поставлені запитання. Підкресліть відповідь, яку вважаєте правильною, або напишіть свій варіант.

1. Зазвичай, я йду на роботу:

- а) із гарним настроєм;
- б) без особливого ентузіазму;
- в) із поганим настроєм;
- г) важко відповісти.

2. На роботі я:

- а) люблю спілкуватися з колегами;

- б) байдужий до навколишніх;
- в) уникаю спілкування.

3. Під час ділового спілкування я:

- а) доброзичливий і довірливий;
- б) поблажливий;
- в) нервозний і дратівливий;
- г) не можу відповісти.

4. Успіх кожного мого колеги викликає в мене:

- а) радість;
- б) нездорову реакцію;
- в) не знаю.

5. Я зустрічаю нового члена колективу:

- а) доброзичливо й щиро;
- б) байдуже;
- в) по-різному.

6. Якщо на роботі трапляються неприємності, я:

- а) шукаю причини в собі;
- б) шукаю причини в інших;
- в) намагаюся відразу розв'язати проблему;
- г) не звертаю уваги, усе вирішить час.

7. Коли я спілкуюся із керівником, то відчуваю:

- а) розкуто й природно;
- б) скуто й напружено.

8. Запрошення до директора викликає в мене:

- а) професійний інтерес;
- б) почуття тривоги й занепокоєння.

9. Як правило, критичні зауваження колегам я висловлюю:

- а) відкрито;
- б) обговорюю у вузькому колі;
- в) вважаю, що це мене не стосується.

10. У колективі я:

- а) розповідаю про свої успіхи й невдачі;
- б) думаю, що краще все «своє» носити «в собі».

11. Скільки років Ви працюєте в школі:

- а) 1-й рік;
- б) 2-3 роки;
- в) 4-10 років;
- г) понад 10 років.

12. Вкажіть причини, які негативно позначаються на Вашому самопочутті

**Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату
в педагогічному колективі
(Коломінський Н.Л.)**

Шановний учаснику опитування!

Ви вже знаєте, що важливу роль у підвищенні рівня роботи закладу освіти відіграє сприятливий мікроклімат у педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його покращення в навчальних закладах нашого міста, вивчається й аналізується етап справ, від яких залежить характер взаємин педагогів і керівництва, учителів між собою, учителів та допоміжного персоналу закладу.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об'єктивну інформацію, конкретно відповісти на всі запропоновані нижче запитання.

Ознайомтесь, будь ласка, зі змістом кожного запитання анкети та підкресліть ті можливі відповіді, що збігаються з Вашою думкою, або ж допишіть, якщо з-поміж запропонованих варіантів відповідей немає жодної.

Дякуємо Вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

Текст анкети

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

2. Якщо «так», то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;
- б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);
- в) можливість викладати, навчати з того предмета, який мені до вподоби;
- г) усвідомлення суспільно корисної педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- е) можливість реалізувати власний творчий потенціал;
- є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) інше

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчуттю задоволення від своєї праці? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикросі у спілкуванні з дітьми;
- б) не склалися взаємини з колегами;
- в) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);
- г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби;
- д) недостатній престиж вчителя;
- с) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- є) діти мене роздратовують;
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;

з) не задовольняє заробітна плата;

і) інше

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) не задовольняють зовсім;

д) важко відповісти.

5. Якщо «ні», то що саме заважає Вам бути задоволеним (ою)? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) багато часу витрачаю на те, щоб доїхати до школи;

б) в кабінеті немає потрібних ІКТ, наочних посібників;

в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;

г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;

д) школа оформлена неестетично;

є) інше

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) зовсім ні;

д) важко відповісти.

7. Якщо «так», то що саме сприяє цьому? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) взаємна повага;

б) гуманне ставлення до Вас;

в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;

г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);

д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;

є) інше.

8. Якщо «ні», то в чому причина Вашої незадоволеності? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) неповага до Вас як до особистості;

б) негуманне ставлення;

в) Вашим успіхам заздять, невдачам — радіють;

г) коли критикують, намагаються образити, принизити;

д) колеги заважають Вашому творчому зростанню; є) важко відповісти;

є) інше.

9. Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задовольняють;
- д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;
- б) намагання не обманювати дітей, дотримуватись даного слова;
- її) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте заохочення;
- г) справедливе оцінювання навчання дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів;
- е) намагання завжди прийти па допомогу;
- є) інше.

11. Якщо «ні», то чому? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємопорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність в учнів інтересу до навчання;
- г) невихованість дітей;
- д) Діти роздратовують Вас, нервують;
- е) іншею

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений (а);
- д) важко відповісти.

13. Якщо «ні», то що саме вас задовольняє в ставленні директора? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдається лише до примусу адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше.

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то визначте, будь ласка, що саме в його особистості і стилі керівництва сприяє цьому. (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше.

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

16. Якщо «ні», то що саме негативно впливає на Ваш настрій? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдасться лише до примусу, адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати и оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше.

17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза ушкою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) компетентний, падає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше.

18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

- а) так, вважаю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не вважаю гак;
- д) важко відповісти.

19. Якщо «так», то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;
- б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- е) не вдаю з себе кращого за всіх;
- є) інше.

20. Якщо «ні», то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (можна

вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;
- б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін доручення адміністрації;
- в) не можу терпіти зауважень адміністрації;
- г) не стриманий у стосунках з учнями;
- д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;
- е) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;
- є) інше (допишіть).

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

- а) часто;
- б) рідко;
- в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів? (позначте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... – за важливістю варіантів.)

- а) з неправильною оцінкою діяльності вчителя;
- б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;
- в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;
- г) з неправильно обраним стилем керівництва;
- д) з низьким рівнем згуртованості колективу;
- е) інше.

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

- а) так, впливають негативно;
- б) швидше «так», ніж «ні»;
- в) швидше «ні», ніж «так»;
- г) так, впливають позитивно;
- д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість на педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

- а) так, завжди маю можливість і виступаю з промовами або пропозиціями;
- б) маю, але не завжди;
- в) іноді маю таку можливість і використовую її;
- г) ніколи не маю можливості висловлювати свою думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації;
- д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;

- б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;
- в) вислуховують, але не зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін не допускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- е) інше.

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не брати виступ;
- г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- е) інше.

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) швидше, не хочу;
- в) швидше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу;
- д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, то це буде в межах системи освіти?

- а) так;
- б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, причини (можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами прані (далеко від оселі, в школі тісно, погане при-міщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (підкреслити необхідне з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);
- ж) несприятливі стосунки з колегами;
- з) неправильний стиль керівництва колективом;
- і) немає умов для творчого зростання;
- ї) немає умов для посадового просування;
- й) немає перспектив па поліпшення житлових умов;
- к) інше.

Увага! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. Якою мірою перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте? (необхідно відповісти, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці)

Якості	Повною мірою	Деякою мірою	Незначною мірою	Зовсім не виявляється
а) трудова і громадська активність членів колективу				
б) творче ставлення до справи, намагання підвищити якість навчально-виховного процесу				
в) товариська взаємодопомога, ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) ціннісно-орієнтаційна єдність, важлива для всіх громадська думка				
д) інші якості (зазначте, які саме)				

32. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо оптимізації (поліпшення) психологічного клімату у Вашому педагогічному колективі _____

Обробка та інтерпретація результатів:

Питання анкети розроблені з урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні змістовно-сміслові групи, які виявляють:

1-3 запитання	рівень задоволеності змістом праці
4-5 запитання	рівень задоволеності умовами праці, побутом
6-8 запитання	рівень задоволеності стосунками з колегами
9-11 запитання	рівень задоволеності стосунками з учнями
12-14 запитання	рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей
15-17 запитання	рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей
18-20 запитання	самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу
21-24 запитання	думки щодо конфліктів в колективі
25-27 запитання	опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні
28-30 запитання	рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плінність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату

31 запитання	загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу
32 запитання	пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі
33-36 запитання	інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів

Кількість і якісний аналіз отриманих за анкетною даних дасть можливість створити психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Методика «Керівник очима підлеглих»

(Я. В. Подоляк)

Успіх керівника багато в чому залежить від його вміння побудувати «правильні» стосунки з підлеглими. Довіра до керівника, визнання його авторитету, результативний діловий контакт, близькість до людей забезпечують «позитивний» клімат і дисципліну в організації.

Перед керівником, особливо початківцем, завжди виникає необхідність об'єктивно оцінити стосунки, які складаються або склалися з підлеглими. Для цієї мети керівник може скористатися шкалою начальник – підлеглий (НП). Шкала НП призначена для оперативної оцінки характеру ставлення підлеглих до свого керівника. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним із яких працівник може погодитися (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»).

Тестовий матеріал

1. Керівник – відмінний фахівець.
2. У мене хороші взаємини з керівником.
3. Керівник – справедлива людина.
4. Керівник уміло навчає мене моїм професійним обов'язкам.
5. Керівник – чуйна людина.
6. Слово керівника для мене – закон.
7. Керівник уміло організовує мою діяльність.
8. Я цілком задоволений керівником.
9. Керівник достатньо вимогливий до мене.
10. Керівник завжди може дати розумну раду, я повністю довіряю керівникові.
11. Оцінка керівника дуже важлива для мене.
12. Керівник завжди ініціативний і меткий.
13. Працювати з керівником – одне задоволення.
14. Керівник приділяє мені багато уваги.
15. Керівник знає мої здібності і інтереси.
16. Керівник завжди розуміє мій настрій.
17. Керівник завжди готовий вислухати мене і дати раду.
18. Керівник дарма не покарає.
19. Я завжди готовий поділитися з керівником своїми думками і турботами.

Інтерпретація результатів. За допомогою відповідних питань можна оцінити три параметри ставлення підлеглих до керівника і визначити ступінь

сумісності:

- компетентність керівника, його професійна майстерність (питання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- емоційність керівника, його вміння проявляти чуйність і доброту, увагу і людяність (питання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими (питання 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Кожна відповідь оцінюється в один бал. Для керівника цікавий не тільки сумарний показник, але і показники з кожного параметра. Чим вище підсумковий показник за шкалою або з будь-якого компонента, тим вище сумісність випробовуваного з керівником, тим позитивніше складаються їхні стосунки з погляду випробовуваного.

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

(В. П. Захарова, А. П. Журавлева)

Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефективно використання його разом із соціометрією з метою оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкція. Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається із трьох тверджень, позначених буквами а, б, в.

Вам належить уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, котре найбільшою мірою відповідає вашій думці про керівника. Відзначте обране твердження на опитному аркуші знаком «+» під відповідною буквою.

1.	а. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.
	б. Намагається все вирішувати разом із підлеглими, одноосібно вирішує тільки найтерміновіші й оперативні питання.
	в. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.
2.	а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
	б. Наказує так, що хочеться виконати.
	в. Наказувати не вміє.
3.	а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
	б. Керівникові байдуже, хто працює в нього заступником, помічником.
	в. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.
4.	а. Його цікавить тільки виконання плану, а не відношення людей один до одного.
	б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.
	в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.

5.	а. Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.
	б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.
	в. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.
6.	а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.
	б. Не любить, коли його критикують і не намагається сховати це.
	в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не вживає.
7.	а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
	б. Відповідальність розподіляє між собою й підлеглими.
	в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.
8.	а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.
	б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.
	в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.
9.	а. Звичайно радиться із заступниками й нижчестоящими керівниками, але не з рядовими підлеглими.
	б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які потрібно перебороти.
	в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.
10.	а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.
	б. В обігу з підлеглими часто проявляє байдужість.
	в. Стосовно підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.
11.	а. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.
	б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більше тверді методи керівництва.
	в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.
12.	а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
	б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається по допомогу до інших.
	в. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку.
13.	а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
	б. Він вимогливий, але одночасно й справедливий.
	в. Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть причепливим.
14.	а. Контролюючи результати, завжди зауважує позитивну сторону, хвалить підлеглих.
	б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.
	в. Контролює роботу час від часу.
15.	а. Керівник уміє підтримувати дисципліну й порядок.
	б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.
	в. Не може впливати на дисципліну.
16.	а. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.
	б. З керівником працювати цікаво.
	в. Підлеглі надані самими собі.

Ключ**Інтерпретація.**

№	а	б	в	Підраховуються кількість балів з кожного з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва. <i>Директивний компонент – Д.</i> Орієнтація на власну думку й оцінки. Прагнення до влади, упевненість у собі, схильність до твердої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих. <i>Компонент потурання – П.</i> Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень. <i>Колегіальний компонент – К.</i> Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати
1	д	к	п	
2	д	к	п	
3	к	п	д	
4	д	п	к	
5	п	д	к	
6	к	д	п	
7	п	к	д	
8	к	п	д	
9	д	к	п	
10	к	п	д	
11	п	д	к	
12	д	к	п	
13	п	к	д	
14	к	д	п	
15	к	д	п	
16	д	к	п	

повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення.

**Методика визначення ступеня задоволеності
своїх потреб в організації**

(В. Розанова)

Інструкція. Перед Вами анкета, що містить 14 тверджень. Просимо Вас оцінити кожне з цих тверджень, обвівши кружком цифру, відповідну Вашим уявленням про ступінь задоволеності ваших потреб, запитів тощо. Проставте бали від 1 до 5.

Твердження	Повністю задоволений	Задоволений	Не цілком задоволений	Не задоволений	Вкрай не задоволений
організацією, де ви працюєте					
фізичними умовами (жару, холод, шум і т.д.)					
роботою в цілому					
злагодженості дій працівників					
стилем керівництва вашого начальника					
професійної компетенцією вашого начальника					
зарплатою у порівнянні з тим, скільки за таку ж роботу платять на інших підприємствах					
службовим (професійним) ростом					

можливостями просування					
тим, як ви можете використовувати свій досвід і здібності					
вимогами роботи до інтелекту					
тривалість робочого дня					
у якій мірі ваша задоволеність роботою вплинула б на ваше рішення, якби ви шукали іншу роботу					

Інтерпретація.

Підсумовуються бали, відмічені на бланку анкети. За результатами анкетування можна набрати від 14 до 70 балів. Якщо людина набирає 40 і більше балів, то це свідчить про його незадоволення роботою. І, відповідно, чим менше балів набирає працівник, тим вища в нього задоволеність роботою. Ця анкета може бути використана і для оцінки ступеня задоволеності роботою групи працівників. У такому випадку аналізуються середні значення показників по групі й оцінка проводиться за наступною шкалою:

- 20 балів – цілком задоволені роботою;
- 32 бали – задоволені;
- 44 бали – не цілком задоволені;
- 60 балів – не задоволені;
- понад 60 балів – у край не задоволені.

Список використаних джерел:

1. Доблаев, В. Л. Организационное поведение / В. Л. Доблаев. – М. : ИКФ «ЭКСМОС», 2002. – 320 с.
2. Дорофеев, В. Д. Организационное поведение : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза : Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
3. Жуковська, А. І. Управлінська діяльність у практиці зі школи і організаційна культура / А. І. Жуковська // Наука і школа. – 2003. – №5. – С. 45 – 52.
4. Карамушка, Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : ІЗМН, 1997. – 180 с.
5. Коломінський, Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
6. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 691 с.
7. Нікулін, Д. Організаційна культура : технологія формування / Д. Нікулін // Питання культурології. – 2006. – №2. – С. 84 – 85.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб : Речь, 2001. – 448 с.
9. Темрюков, Ю. Ю. Ефективність формування та розвитку організаційної культури у системі внутрішкільного управління / Ю. Ю. Темрюков // Наука і школа. – 2008. – №4. – С. 25 – 26.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Групова дискусія – елемент тренінгу, який проводиться з метою спільного обговорення необхідних питань.

Ефективність школи розглядається через певні фокуси (орієнтація на контроль, на гнучкість), внутрішні (менеджмент, благополуччя – менеджмент інновацій) і зовнішні (результати, перспективи – стратегічний менеджмент) погляди керівника.

Команда в організації – це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за отримання конкретних результатів. Члени команди взаємозалежні у роботі, тобто для досягнення цілей вони потребують діяльності інших членів команди.

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікація в організації – це аспект взаємодії між членами організації в процесі обміну значеннями через використання спільних символів.

Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація індивіда – чинники, які стимулюють та спрямовують діяльність індивіда, напрямок поведінки індивіда, міра зусиль індивіда після того, як він вибрав собі напрямок, стійкість цієї поведінки.

Організаційна культура – це сукупність ідей, корпоративних цінностей та норм поведінки, властивих тільки даній організації та таких, що формуються у ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей.

Організаційна структура – це формальна система посад, посадових обов'язків та зв'язків, які відображають взаємини централізації та децентралізації, впливи та взаємозв'язки між підрозділами організації.

Організаційні зміни – це процес зміни поведінки, структур, процедур, цілей чи випуску якоїсь одиниці продукції в організації.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Організація як базовий соціальний інститут – це соціальне впорядкування (структура) для контролю за реалізацією колективних цілей визнаних у суспільстві.

Організація як соціальна група зорієнтована на досягнення взаємопов'язаних специфічних цілей та формування високоформалізованих структур.

Правила тренінгової групи – правила, за якими проводиться тренінг

(активність, конфіденційність, правило «стоп», регламент, толерантність, доброзичливість, «тут і тепер», відсутність «ярликів», «Я-висловлювання» та інші).

Процес прийняття рішень в організації – процес свідомого вибору з поміж двох або більше альтернатив вирішення проблем організації з наміром отримати бажаний результат.

Розвиток – це незворотні, направлені, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість; у результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури.

Рольова гра – елемент тренінгу, який проводиться з метою рольового розігрування необхідних ситуацій.

Соціальна структура організації – це система впорядкованих певним чином позицій членів організації, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних ролей, впорядкованих відносин між членами організації, в першу чергу відносин влади та підкорення.

Стадії розвитку організації – це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва.

Технології організації – це процедури та операції, за допомогою яких ресурси на вході організації як відкритої системи, перетворюються на результати діяльності організації для досягнення власних цілей.

Тренер – особа, яка проводить тренінг.

Тренінгова група – сукупність людей (як правило, 8-12 осіб), які безпосередньо приймають участь у тренінгу.

Тренінгові вправи – активні вправи, які виконуються в ході тренінгу з метою усвідомлення необхідних знань, відпрацювання необхідних умінь та формування необхідних навичок.

Трудова поведінка – це самовизначення суб'єкта (особи, колективу) щодо сфери, умов, змісту праці, комплекс вчинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідного результату і поєднують працівника з трудовим процесом.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів(технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Цілі організації – це бажані плановані результати або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність для задоволення колективних потреб.