

Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Шевченко А.М., *завідувач кабінету педагогічних інновацій комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», кандидат психологічних наук*

Постановка проблеми. Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція в європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему ефективності діяльності сучасних освітніх організацій.

Однією з важливих умов вирішення цієї проблеми є забезпечення організаційного розвитку (розвитку організації) та формування інноваційної організаційної культури навчальних закладів, що передбачає, насамперед, постановку перед навчальними закладами нових, інноваційних завдань, які відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх впровадження.

На основі вивчення наукової літератури та аналізу діяльності навчальних закладів щодо проблеми організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури в багатьох освітніх організаціях не ставляться взагалі або вирішуються стихійно, без чітко визначених підходів і моделей, врахування психологічних чинників та умов, що знижує ефективність діяльності навчальних закладів без реалізації спеціальної психологічної підготовки керівників та педагогічних працівників. Це призводить досить часто до певного «випадання» освітніх організацій із загального соціального контексту, їх невміння адаптуватися до нових вимог, виникнення хаотичності в діяльності керівників та педагогічних працівників, незадоволеності працівників роботою, зниження конкурентоздатності навчальних закладів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і психологічні умови організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури певною мірою розглянуто в роботах таких авторів, як О. Білецька, О. Віханський, А. Воронкова, Г. Захарчин, І. Сняданко, Ж. Серкіс, 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 тенденції 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. 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.

Важливими психологічними умовами організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури навчальних закладів, є, на нашу думку, залучення до цього процесу всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівників (адміністрація), педагогічних працівників, учнів і їхніх батьків) та їхня психологічна підготовка.

Метою статті є обґрунтування програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з питання створення психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Аналіз досвіду діяльності загальноосвітніх навчальних закладів показує, що психологічна підготовка педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури в більшості загальноосвітніх навчальних закладах практично відсутня. Це досить часто негативно позначається на діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. У зв'язку з цим нами було розроблено програму дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми *«Психологічні основи забезпечення організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури навчальних закладів»*.

Об'єктом дослідження є організаційний розвиток та інноваційна організаційна культура навчальних закладів.

Предмет дослідження: психологічні умови підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури.

Мета дослідження: розробити, науково обґрунтувати та апробувати модель психологічної підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що:

1. Високий рівень організаційного розвитку навчальних закладів сприяє формуванню інноваційної організаційної культури навчальних закладів.

2. Суб'єктами розвитку організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури навчальних закладів є керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки.

3. Психологічну підготовку керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури можна значно посилити в результаті реалізації таких психологічних умов:

а) оволодіння керівниками та педагогічними працівниками навчальних закладів: знаннями про сутність і закономірності організаційного розвитку та формування організаційної культури; методами діагностики організаційного розвитку та організаційної культури навчальних закладів; уміннями та навичками розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

б) оволодіння учнями навчальних закладів: знаннями про сутність та особливості культури колективу; уміннями будувати стосунки на конструктивній основі та керувати своїм емоційним станом, що зумовлюватиме майбутній успіх конкурентоспроможної особистості;

г) оволодіння батьками: навичками співпраці з педагогічними працівниками з метою ефективного розвитку діяльності навчального закладу; системою умінь для ефективної співпраці; знаннями про сутність і закономірності організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури.

Згідно з поставленою метою та висунутою гіпотезою було визначено основні завдання реалізації дослідно-експериментальної роботи:

1. Висвітлити психологічні основи забезпечення організаційного розвитку.

2. Розкрити зміст, структуру інноваційної організаційної культури та її роль у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

3. Дослідити рівень розвитку основних компонентів організаційної культури та визначити типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

4. Проаналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів і чинниками мезо- й мікрорівня.

5. Визначити умови психологічної підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до розвитку інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

6. Розробити та апробувати тренінгову програму для психологічної підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Методологія дослідно-експериментальної роботи загальноосвітнього навчального закладу ґрунтується на загальних педагогічних принципах гуманізації освіти, особистісного підходу до учнів, вчителів, батьків, діяльнісного підходу до

навчання, системності, пріоритету розвивального, компетентісного навчання, творчої діяльності тощо та віддзеркалює сучасний рівень розвитку й напрями оновлення освіти в Україні.

Методологічна та теоретична основа дослідно-експериментальної роботи. В основу дослідження покладено принципи діяльності сучасних організацій (аналіз організацій як відкритих систем; ситуаційного аналізу діяльності організацій; гуманізації управління організаціями; постійного розвитку організацій).

Нормативну базу експериментальної роботи становлять Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 № 522, зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 30.11.2012 №1352, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 18.12.2012 за № 2111/22423, Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 № 114 зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України від 23.11.2009 №1054, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 16.12.2009 за №1217/17233, наказів Міністерства освіти і науки України, Інституту інноваційних технологій і змісту освіти, департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації, з метою обґрунтованого та послідовного запровадження науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності у сфері освіти, створення ефективної системи методологічного, науково-методичного супроводження модернізації національної освіти, прогнозування тенденцій інноваційного розвитку системи освіти; проведення практико-зорієнтованих психолого-педагогічних досліджень з актуальних проблем розвитку освіти, застосування нових концептуально-методологічних підходів до розроблення і впровадження програм дослідно-експериментальної роботи.

Для вирішення поставлених завдань і перевірки гіпотези було використано такі *методи*:

теоретичні – аналіз проблеми на базі психологічної, педагогічної та менеджерської літератури з проблеми дослідження; порівняння; систематизація та узагальнення;

емпіричні – експериментальне дослідження, яке проводилося в три етапи, на кожному з яких застосовується комплекс допоміжних методів, зокрема, спостереження за роботою керівників і педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків; індивідуальні та групові бесіди з учителями, учнями та їхніми батьками;

математичні й статистичні – ранжування, моделювання, обробка здобутих даних.

методи активного соціально-психологічного навчання: робота в групах, парах, інтерактивні вправи та техніки тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягатиме в:

- теоретико-методичному обґрунтуванні психологічних основ забезпечення організаційного розвитку та особливостей розвитку інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

- визначенні провідних типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

- визначенні ролі всіх суб'єктів навчально-виховного процесу у забезпеченні організаційного розвитку та формуванні інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

- виявленні взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів і чинниками мезорівня (тип навчального закладу; рівень організаційного розвитку навчального закладу; кількість працівників, які працюють у навчальному закладі);

- виявленні взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів і чинниками мікрорівня (організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики педагогічних працівників);

- розробленні тренінгової програми для психологічної підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до розвитку інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

Практичне значення одержаних сприятиме розвитку теорії і практики забезпечення організаційного розвитку та формуванні інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; визначенню концептуальних підходів та принципів розвитку інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; визначенню психологічних основ забезпечення організаційного розвитку та умов психологічної підготовки керівників, педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків до розвитку інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Вірогідність результатів експерименту забезпечуватиметься коректним використанням статистичних даних та їх математичною обробкою; застосуванням різних методів дослідження, які доповнюють і корегують один одного; систематичним моніторингом експерименту: впровадженням отриманих результатів у педагогічну практику, а також апробацією на всеукраїнських, міжнародних, регіональних науково-практичних конференціях та під час проведення національних, міжнародних та обласних виставок.

Програма дослідно-експериментальної роботи реалізується на базі 14 загальноосвітніх навчальних закладів Київської області (рис. 1).

Учасники дослідно-експериментальної роботи
1. Бучанська Українська гімназія Бучанської міської ради.
2. Новосілівська загальноосвітня школа I-III ступенів Києво-Святошинської районної державної адміністрації.
3. Димерська гімназія Вишгородської районної державної адміністрації.
4. Вишгородська спеціалізована школа «Сузір'я» Вишгородської районної державної адміністрації.
5. Броварська гімназія імені С. І. Олійника Броварської міської ради.
6. Загальноосвітня школа I-III ступенів №4 міста Обухова.
7. Білоцерківська загальноосвітня школа I-III ступенів № 18 Білоцерківської міської ради.
8. Білоцерківська загальноосвітня школа I-III ступенів № 22 Білоцерківської міської ради.
9. Білоцерківська загальноосвітня школа I-III ступенів №6 Білоцерківської міської ради.
10. Білоцерківська загальноосвітня школа I-III ступенів №7 Білоцерківської міської ради.
11. Семенівська загальноосвітня школа I-III ступенів Баришівського району.
12. Навчально-виховний комплекс «Узинська гімназія» Білоцерківської районної державної адміністрації.
13. Макарівський навчально-виховний комплекс «загальноосвітня школа I ступеня – районна гімназія» Макарівської районної ради.
14. Українська загальноосвітня школа I-III ступенів № 2 Обухівського району.

Рис. 1. Учасники дослідно-експериментальної роботи

Терміни та етапи реалізації програми дослідно-експериментальної роботи представлено на рис. 2.

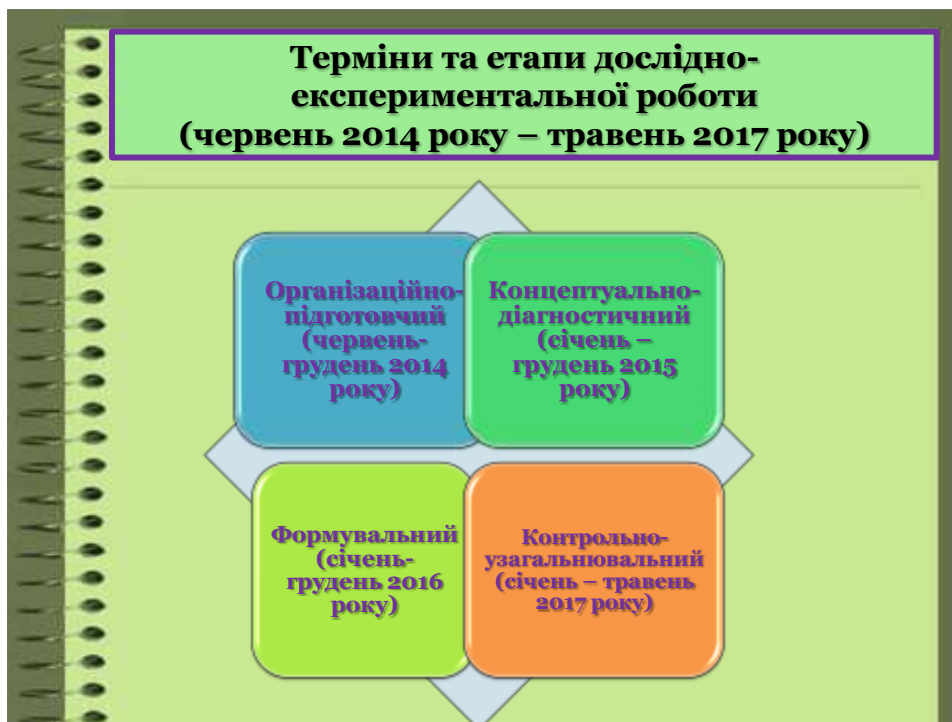


Рис. 2. Терміни та етапи реалізації програми дослідно-експериментальної роботи

В основу реалізації програми дослідно-експериментальної роботи було покладено *психологічний тренінг*. Слід відмітити, що ми вибрали таку форму навчання, оскільки тренінг поєднує теоретичне й активне практичне засвоєння

інформації, що проявляється в тому, що наряду із класичними формами (лекція, практичне заняття) використовувалися форми, у яких активну позицію в процесі отримання знань займали самі учасники (проблемна лекція з елементами бесіди, дискусії, рольові та ділові ігри, психотехнічні вправи тощо).

Зазначимо, що суттєву роль для розроблення програми тренінгу для психологічної підготовки педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відіграли роботи, що розкривають зміст та особливості розробки тренінгових програм (Д. Джонсон, Е. Кристофер, Г. Марасанова та ін.), а також технологічний підхід до психологічної підготовки персоналу організацій, розроблений у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Важливу роль для осмислення психологічних особливостей розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відіграла також концепція психологічних особливостей діяльності освітніх організацій Л. Карамушки, а також роботи О. Бондарчук, І. Ващенко, Н. Завацької, Н. Клокар, С. Максименка та ін.

Загальний дизайн тренінгової програми поєднує три основні компоненти технології психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: а) *інформаційно-смісловий*; б) *діагностичний*; в) *корекційно-розвивальний*.

Відповідно до технологічного підходу психологічна підготовка педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів здійснювалася за таким загальним дизайном:

а) *змістовно-смісловий компонент* – використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню педагогічними працівниками сутності понять «організаційний розвиток», «організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів», компонентів, типів та психологічних детермінант розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, особливостей «реальних» (існуючих) та «бажаних» (ідеальних) типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів тощо;

б) *діагностичний компонент* – використання методів і форм роботи, які забезпечують діагностику особливостей до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

в) *корекційно-розвивальний компонент* – використання методів і форм роботи, необхідних для оволодіння педагогічними працівниками вміннями й навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів [13].

Проаналізуємо більш детально основні складові технологічного підходу, який було покладено в основу розроблення програми тренінгу психологічної підготовки педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (принципи, інтерактивні вправи та методи (техніки)).

У процесі підготовки тренінгової програми для педагогічних працівників було дотримано 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 принципових положень, що стосуються організації і проведення тренінгу [1; 2; 4; 5; 8; 10].

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 [2; 7; 8; 12].

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 [2; 8].

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 [7].

Принцип системності полягає в тому, що опрацьований 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 [2; 7; 8].

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) [7; 8; 12].

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 [7; 12].

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 [4; 8].

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 [1; 2; 4; 7; 8; 12].

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективно 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 [1; 4; 7].

Принцип інтерактивності та співробітництва передбачає активну взаємодію (співнавчання, взаємонавчання) всіх учасників навчального процесу та вироблення вмінь розуміти й узгоджувати позиції з іншими учасниками [5].

Принцип задоволення полягає в прагненні, урахуваючи реальні умови, уникнути незадоволення й отримувати насолоду. У процесі характеристики особистості принцип задоволення протиставляється принципові реальності, тому в психоаналізі формування і розвиток особистості розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності [4; 12].

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 [7].

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 [2; 7].

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

помилку. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом творчої, дослідницької позиції учасників групи [7].

Принцип свідомості базується на розумінні дорослими необхідності пізнання невідомого, цілеспрямованої діяльності в процесі здобуття й засвоєння нових знань [12].

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 [1; 2; 8].

До *етичних принципів тренінгових занять* відносимо такі: спілкування за принципом «тут і тепер»; персоніфікація висловлювань; наголошування мови почуттів; довірливе спілкування; конфіденційність; добровільність; рівноправність [1; 2; 7; 12].

Спілкування за принципом «тут і тепер». Учасники, розповідаючи про свої переживання, емоції, ставлення до проблеми, повідомляють тільки про те, що відбувається зараз [1; 7; 12].

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. [1; 2].

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 [1; 7; 12].

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 [1; 4; 7].

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 [1; 7].

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 [1; 7].

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 [1; 7].

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

Також важливу роль у реалізації компонентів технології відводилася **спеціальним інтерактивним технікам.**

Методика психологічного тренінгу підготовки педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів базується на використанні *інтерактивних технік*, які, відповідно до їх змісту [13], можуть сприяти формуванню потреби та умінь 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 власному 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.

У процесі здійснення психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів було

використано дві групи інтерактивних технік.

До *першої групи* було віднесено інтерактивні техніки, які були спрямовані на *опанування педагогічними працівниками знаннями щодо організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури* (мультимедійні презентації, міні-лекції, дискусії, бесіди тощо). Дана група методів спрямована на: висвітлення сутності поняття «організаційний розвиток» та «організаційна культура»; аналіз загальних результатів дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; ознайомлення з особливостями, компонентами та типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; визначення аспектів подальшої роботи з педагогічними працівниками на основі вдосконалення їхніх особистісних умінь і навичок.

Друга група включала інтерактивні техніки, які забезпечували *практичне засвоєння педагогічними працівниками умінь і навичок для організаційного розвитку та формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів* (рольові ігри, рухавки, «мозкові штурми», психокорекційні методи тощо). Ця група інтерактивних технік була спрямована на формування в педагогічних працівників умінь і навичок щодо: розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; діагностування особливостей організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, і психологічних чинників, які на неї впливають; розроблення нових типів та моделей організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, які б відповідали цілям і завданням діяльності загальноосвітніх навчальних закладів і потребам (інтересам) їхніх працівників; впливу на окремі елементи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (цілі, цінності, традиції, норми, правила поведінки тощо).

У результаті використання під час проведення тренінгових занять інтерактивних методів (технік) вдалося створити такі умови навчання, за яких кожен відчував свою успішність та інтелектуальну спроможність. Охарактеризуємо детальніше інтерактивні методи (техніки) навчання для психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні інтерактивні техніки, які використовувалися для психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

№ з/п	Назва техніки	Характеристика техніки	Мета застосування техніки
1.	<i>Мультимедійна презентація</i> [3; 9]	Особливістю використання мультимедійних презентацій, на відміну від інших способів подання інформації, є насиченість змістом та інтерактивність, тобто користу-	Презентація загального дизайну матеріалу, основних етапів заняття та окре-

		вач є не пасивним слухачем, а активним учасником навчального процесу.	мих смислових питань, інформаційних джерел та власних досліджень.
2.	<i>«Мозковий штурм»</i> («парний» та «груповий» варіанти) [1; 9; 12]	«Мозковий штурм» починається з того, що учасникам заняття пропонується проблема, а вони пропонують різні ідеї стосовно неї або її вирішення. Тренер повинен вислухати думку кожного без обговорення, оцінки та критики, коротко фіксуючи відповіді кожного. З-поміж них варто обирати найбільш неймовірні, незвичні бо саме вони можуть підказати нетрадиційний, творчий вихід із даної проблеми. «Мозковий штурм» має три основні форми проведення: індивідуальна – кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно; парна – ідеї генерують два учасники заняття, а потім презентують іншим; групова – група спільно генерує ідеї, а також може доповнювати ідеї інших. Підводячи підсумок, викладач обирає ті ідеї, які допомагають розв'язати конкретну проблему.	Застосовується для досягнення таких цілей: 1) виявлення всіх можливих альтернатив перш, ніж приймати рішення; 2) розгляд різноманітних аспектів завдань перш, ніж спробувати їх розв'язати; 3) активізація групового обговорення.
3.	<i>Дискусія</i> [1; 3; 4; 5; 6; 9]	Суть даного методу полягає в спільному пошуці правильних рішень. Це знаходить своє відображення в кінцевому тексті, переліку ознак. Дискусія характеризується протистоянням, критикою різних позицій. Усю увагу зосереджено на сильних моментах у позиції інших.	Сприяє розвитку критичного мислення учасників тренінгу, дає можливість визначити власну позицію, формуванню вміння відстоювати власну думку.
4.	<i>Лекція</i> [3; 4; 8; 9; 10]	Вербальне представлення інформації. Лекція є пасивним процесом, який практично не створює в групі можливостей для взаємодії.	Донести знання до групи, інформаційне збагачення учасників тренінгу. На основі отриманих знань – мотивація учасників до подальшої роботи на тренінгу.
5.	<i>Метод незавершених речень</i> [3; 9]	Визначивши тему, з якої учасники будуть висловлюватися, тренер формулює незакінчене речення і пропонує учасникам продовжити його. Кожен наступний	Робота за таким методом дає присутнім можливість долати стереотипи,

		учасник обговорення має починати свій виступ із запропонованої формули. Учасники працюють із відкритими реченнями, наприклад: «на сьогоднішньому занятті для мене найважливішим відкриттям було...» або «ця інформація дає нам підстави для висновку, що...» тощо.	вільніше висловлюватися щодо запропонованих тем, відпрацьовувати вміння говорити коротко, але по суті й переконливо.
	<i>«Криголами»</i> [3; 9]	Більшість людей, які перебувають у чужому для себе оточенні (перші заняття тренінгу) почувають себе невпевнено. Не знають, чого сподіватись, не знайомі з тренером або між собою тощо. Тому тренер повинен докласти максимум зусиль для того, щоб створити теплу, приязну атмосферу, яка створює почуття безпеки. Для цього найчастіше використовується на початку заняття з метою зняття емоційної напруги, створення робочої атмосфери, налаштування на виконання спільної творчої взаємодії. Для цього використовуються нескладні вправи, які сприяють активності учасників тренінгових занять. Це можуть бути такі вправи, як «Після останньої зустрічі в мене...», «Гарні побажання другові» тощо.	Використовуються з метою зняття напруженості учасників тренінгу, допомоги групі швидко пройти стадію формування атмосфери відвертості та співробітництва. Ці вправи можна використовувати для стимулювання групи, коли вона стомлюється.
	<i>Виконання творчих завдань (проектів) та їх представлення у вигляді таблиць або схем</i> [3; 9]	Учасники занять створюють та презентують групові проекти щодо вирішення певного питання. Для цього забезпечуються певні умови: виділення робочих зон для учасників тренінгу, забезпечення допоміжним роздатковим матеріалом (ватман, фломастери, кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо). Кожна група самостійно підходить до вирішення творчих завдань.	Метою цього методу є розвиток пізнавальних, творчих навичок, критичного мислення учасників тренінгу; розвиток самостійної діяльності (індивідуальної, парної, групової); уміння викладати власну думку, репрезентувати результати своєї діяльності (у формі звіту, вебсайту, газети доповіді тощо).
	<i>Метод «case-study» (аналіз)</i>	Цей метод дає можливість обговорювати «реальні» проблемні ситуації та здійснювати пошук оптимальних варіантів	Стисло написані, практичні і реалістичні кейси спону-

	<p><i>професійних ситуацій)</i> [3; 9]</p>	<p>їхнього розв'язання. Вони мають конкретну структуру опису й аналізу: зміст ситуації; обґрунтування її складності в умовах конкретної організації; описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми; аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації; чи можна було б, урахувавши результати, вирішити ситуацію іншим чином тощо.</p>	<p>кають до обмірковування, аналізу, обговорення і щирих спроб знайти розв'язання проблеми. Кейси допомагають учасникам застосувати теоретичні знання до ситуацій реального життя, а також стимулюють інтерес та увагу.</p>
	<p>«Мозаїка» [3]</p>	<p>Такий метод поєднує і групову, і фронтальну роботу. Малі групи працюють над різними завданнями, після чого переформовуються так, щоб у кожній новоствореній групі були експерти з усіх аспектів проблеми.</p>	<p>Реалізується через створення на занятті ситуації, яка дає змогу учасникам тренінгу працювати разом для засвоєння великої кількості інформації за короткий проміжок часу</p>
	<p><i>Рольова гра</i> [1; 3; 4; 6; 7; 9]</p>	<p>Основна риса такого методу – це умовність дій, що робить тренінг жвавим і захоплюючим. Методики рольових ігор сприяє розвитку навичок критичного мислення, відпрацюванню різних варіантів поведінки в проблемних ситуаціях. Учасники мають можливість через гру краще зрозуміти власні дії в реальному житті, при цьому не відчуваючи страху за наслідки помилок.</p>	<p>Метою використання рольових ігор є створення моделей поведінки, які є характерними для учасників тренінгу в повсякденному житті. Аналіз рольової гри дає можливість підняти на поверхню звичні стереотипи власних дій, замислитися над тим, наскільки вони виправдані.</p>

Висновки. Основними психологічними умовами підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є оволодіння педагогічними працівниками: а) знаннями про сутність і закономірності розвитку організаційної культури; б) методами діагностики організаційної культури; в) уміннями та навичками розвитку організаційної культури.

Ефективною формою психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є *тренінг* «Психологічна підготовка педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних

закладів», побудований на основі технологічного підходу з використанням інтерактивних методів (технік), а саме: проблемних міні-лекцій, групових дискусій, «мозкового штурму», рольових і ділових ігор, криголамів, творчих завдань, аналізу ситуацій, аналітичних домашніх завдань, психологічних практикумів тощо.

Список використаних літературних джерел

1. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учебное пособие. – [2-е изд.]. – М. : Изд-во «Ось – 89», 2000. – 224 с.
2. Джонсон Д. У. Тренинг общения и развития / Д. У. Джонсон ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2001. – 248 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навчальний посібник / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
4. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : науч.-практ. пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2002. – 224 с.
5. Кристофер Л. Тренинг лидерства : учебное пособие / Л. Кристофер, Л. Смит. – СПб. : Питер, 2001. – 355 с.
6. Литовченко Н. Ф. Професійно орієнтований тренінг самопізнання та саморегуляції : навчально-методичні матеріали для тренінгових занять студентів педагогічних вузів / Н. Ф. Литовченко. – Ніжин : НДПУ, 2002. – 72 с.
7. Макшанов С. И. Методологические аспекты профессионального тренинга / С. И. Макшанов // Вестник СПбГУ. – Серия 6. – 1992. – 175 с.
8. Марсанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марсанов. – [4-е изд., испр. и доп.]. – М. : Когито-Центр, 2001. – 251 с.
9. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
10. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь ; Сидоренко и Ко, 2007. – 336 с.
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 тренінгу / [упоряд. : О. Главник, Г. Бевз ; за заг. ред. С. Максименка]. – К. : Главник, 2008. – 112 с.
13. Шевченко А. М. Інноваційна спрямованість формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / А. М. Шевченко // Тези Міжнародної науково-практичної конференції (24–25 квітня 2012 року, м. Біла Церква) / за наук. ред. В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови), М. В. Кухарєва, А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої. – Біла Церква : КОПОПК, 2012. – С.60–62.

14. Шевченко А. М. Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів / А. М. Шевченко // Збірник матеріалів Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти» (14 березня 2012 року, м. Київ). – К., 2012. – С. 56–62.
15. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Шевченко Антоніна Михайлівна. – К., 2014. – 386 с.