

УДК 159.98:005.73:316.48  
№ Держреєстрації: 0116U004811  
Інв. №

Національна академія педагогічних наук України  
Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України  
01033, м. Київ – 33, вул. Паньківська, 2;  
тел. (044) 288-21-09

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Заступник директора з науково-дослідної роботи  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН  
України,  
дійсний член НАПН України, д.психол.н., проф.

\_\_\_\_\_ Чепелева Н.В.

" \_ " \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Заключний науковий звіт  
про виконання наукового дослідження за темою:**

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

Керівник наукового дослідження,  
доктор психологічних наук, професор,  
член-кореспондент НАПН України

Карамушка Л.М.

Київ – 2018

Результати цієї роботи розглянуто Вченою радою Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, протокол № 11 від 27.12.2018 р.



## РЕФЕРАТ

Заключний науковий звіт про виконання наукового дослідження за темою «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

32 с. 3 розділи

Основним підсумковим результатом виконання лабораторією організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України трьохрічного наукового дослідження стали такі наукові розробки: колективна монографія (Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2018. 240с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/> (дата звернення: 30.11.2018).) та методичні рекомендації (Методичні рекомендації з проведення тренінгових занять для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. 48 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712898/> (дата звернення: 7.12.2018)).

У першому розділі визначено сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях, виділено види соціальної напруженості в освітніх організаціях на мезо- та мікрорівні, розкрито роль організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях. Другий розділ присвячено аналізу рівня вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язку з різними видами соціальної напруженості. У третьому розділі розкрито зміст, структуру та етапи «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» та «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

*Ключові слова:* психологічні технології, освітній персонал, психологічна підготовка освітнього персоналу, організаційна культура, розвиток організаційної культури, соціальна напруженість, види соціальної напруженості, профілактика та подолання соціальної напруженості.

*Рецензенти:*

- Заступник директора з науково-інноваційної роботи Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор О.М. Кокун;
- Завідувач кафедри психології управління Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України, доктор психологічних наук, професор О.І. Бондарчук.

## ЗМІСТ

<b>I. Вступ</b>	5
<b>II. Основна частина</b>	11
<b>Розділ 1. Сутність соціальної напруженості та роль організаційної культури у її профілактиці та подоланні</b>	11
1.1. Поняття про соціальну напруженість в освітніх організаціях та її основні види	11
1.2. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, основні характеристики, загальні та спеціальні функції	14
1.3. Розвиток організаційної культури освітніх організацій як важлива умова профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях	16
<b>Розділ 2. Вираженість соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язок з організаційною культурою</b>	18
2.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях	18
2.2. Зв'язок соціальної напруженості в освітніх організаціях з компонентами організаційної культури	18
2.3. Зв'язок соціальної напруженості в освітніх організаціях із типами і силою організаційної культури	20
<b>Розділ 3. Особливості психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості</b>	23
3.1. Зміст, структура та етапи розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості	23
3.2. Мета, завдання та основні складові «Психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»	25
3.3. Мета, завдання та основні складові «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»	28
<b>III. Висновки</b>	31

## I. ВСТУП

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

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

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

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

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

**Об'єкт дослідження:** організаційна культура освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

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

**Мета дослідження:** розкрити зміст соціальної напруженості в освітніх організаціях, визначити рівень її вираженості та її зв'язок з організаційною культурою, розробити психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити сутність та види соціальної напруженості в освітніх організаціях, розкрити роль організаційної культури у її профілактиці та подоланні.

2. Дослідити рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язок з організаційною культурою.

3. Розробити та апробувати психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

Основним підсумковим результатом виконання лабораторією організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України трьохрічного наукового дослідження стали такі наукові розробки: колективна монографія (Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2018. 240с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/> (дата звернення: 30.11.2018).) та методичні рекомендації (Методичні рекомендації з проведення тренінгових занять для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. 48 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712898/> (дата звернення: 7.12.2018)).

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

Проаналізовано зміст соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації та на індивідуально-особистісному рівні. Досліджено рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях та її зв'язок з розвитком основних характеристик організаційної культури освітніх організацій (компонентів, загального показника, типів та сили). Розкрито зміст, структуру та етапи розробки психологічних технологій. Представлено авторські психологічні технології: «Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» та «Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості».

Наукові розробки розраховані на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

**Експериментальна база дослідження.** Наукове дослідження проводилось на базі 28 закладів та організацій серед 1030 керівників та педагогічних працівників освітніх організацій.

**Методи дослідження:** аналіз, порівняння, систематизація, узагальнення теоретичних та експериментальних даних, констатувальний експеримент, анкетування, тестові методи, статистичні методи обробки.

**Практична значущість** наукового дослідження полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані: а) практичними психологами в процесі надання психологічної допомоги персоналу освітніх організацій щодо розвитку організаційної культури в умовах соціальної

напруженості; б) керівниками освітніх організацій в процесі управління розвитком організаційної культури в умовах соціальної напруженості; в) викладачами вищих навчальних закладів, інститутів післядипломної освіти в процесі психологічної підготовки персоналу освітніх організацій всіх категорій з означеної проблеми.

**Наукова новизна** наукового дослідження полягає у тому, що:

- *вперше модель* основних видів соціальної напруженості в організації (на організаційному та індивідуально-психологічному рівні) та психологічних чинників її виникнення;

- *вперше* побудовано модель психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості;

- *вперше* у процесі емпіричного дослідження визначено закономірності розвитку видів соціальної напруженості (на організаційному та індивідуально-особистісному рівні) та їх зв'язок з характеристиками організації;

- *вперше* емпіричним шляхом визначено вплив організаційної культури на соціальну напруженість в організації;

- *вперше* розроблено зміст, структуру та види психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості;

- *вперше* вдосконалено методи опитування і тестування для діагностики соціальної напруженості в організації. Розроблено анкету «Соціальна напруженість в організації» (автор Л.М. Карамушки. Модифіковано та стандартизовано зарубіжну методику «Індекс соціальної напруженості в організаціях» (Р. Л. Кан, Д. М. Вольф, модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко).

- *вперше* розроблено «Концепцію психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»;

- *суттєво доповнено* існуючі наукові уявлення щодо феномену організаційної культури;

- *удосконалено* практичні підходи щодо розвитку організаційної культури та зниження соціальної напруженості.

*Етапи впровадження* – перший (оприлюднення і розповсюдження продукції серед цільової групи користувачів) та другий (використання продукції цільовою групою користувачів).

*Рівень впровадження* – всеукраїнський.

*Об'єкти впровадження* – 28 організацій, зокрема 4 органи державної влади та місцевого самоврядування, 12 вищих навчальних закладів, 2 загальноосвітні навчальні заклади, 4 позашкільні навчальні заклади, 6 організацій.

**Результати моніторингу впровадження продукції.** Створена продукція набула достатньо широкого оприлюднення і розповсюдження, оскільки основні результати наукового дослідження опубліковані у 70 наукових статтях та 63 тезах, переважна більшість з яких представлено в вільному доступі у мережі Internet. Звітна монографія «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» у формі електронного видання розміщена у електронній бібліотеці НАПН України. Все це забезпечує широкий доступ до цієї продукції для цільової групи користувачів.

Отримано документальне підтвердження про впровадження результатів наукового дослідження у 28-ти об'єктах упровадження з 6-ти регіонів України.

**Соціальний ефект впровадження результатів наукового дослідження** полягає у підвищенні ефективності психологічної підготовки керівників та працівників освітніх організацій до психологічного забезпечення розвитку організаційної культури в умовах соціального напруження. Цільовою групою користувачів продукції є керівники освітніх організацій, практичні психологи, які працюють у галузі освіти, викладачі інститутів післядипломної освіти, які здійснюють психологічну підготовку фахівців до психологічного забезпечення розвитку організаційної культури. Використання результатів наукового дослідження може здійснюватись впродовж ще тривалого часу у всіх організаціях системи освіти та державної служби, галузях, що надасть можливість підвищити ефективність діяльності даних організацій.

**Перелік відомостей, що підтверджують достовірність упровадження результатів дослідження.**

**I. Довідки про впровадження результатів наукового дослідження, видані закладами освіти, підприємствами, організаціями:**

1. *Довідка № 344* від 25 квітня 2017 р. видана Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради.

2. *Довідки № 91-01/05 та № 92-01/05* від 09 листопада 2018 р. видані Здолбунівським районним методичним кабінетом відділу освіти Здолбунівської райдержадміністрації.

3. *Довідки № 401 та № 402* від 24 листопада 2017 р. видані Костопільським районним методичним кабінетом відділу освіти Костопільської райдержадміністрації.

4. *Довідка № 490* від 13 червня 2018 р. видана Всеукраїнським центром підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

5. *Довідки № 20-05/283* від 21 червня 2017 р. та *№ 20-07/283* від 19 червня 2018 р. видані ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;

6. *Довідка № 431* від 19 червня 2017 р. видана Національною академією статистики, обліку та аудиту.

7. *Довідка №01-25/325* від 04 червня 2017 р. видана Українською інженерно-педагогічною академією.



8. Довідки № 177/17-18 від 28 жовтня 2017 р. та № 14/18-19, № 15/18-19 від 26 листопада 2018 р. видані Запорізьким національним університетом.
9. Довідки № 01-16/1327 та № 01-16/132 від 24 листопада 2017 р., № 01-16/1078, № 01-16/1079 від 09 листопада 2018 р. видані Рівненським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти.
10. Довідки № 889 від 30 листопада 2017 р., № 586 від 19 червня 2018 р., №931 та № 932 від 23 листопада 2018 р. видані Комунальним закладом Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти.
11. Довідки № 01-02/85, № 01-02/87, та № 01-02/86 від 08 червня 2018 р. видані Білоцерківським Інститутом неперервної професійної освіти.
12. Довідка № 1440/30-04 від 05 червня 2018 р. видана Київським національним торговельно-економічним університетом співробітникам лабораторії.
13. Довідка № 64-13-155 від 19 червня 2018 р. видана Інститутом права та психології Львівського національного університету «Львівська політехніка».
14. Довідка № 93 від 12 листопада 2017 р. видана Кам'янець-Подільським національним університетом.
15. Довідка № 145 від 2 грудня 2017 р. видана Комунальним вищим навчальним закладом Київської обласної ради «Академія неперервної освіти».
16. Довідка № 13 від 24 квітня 2017 р. видана Станцією юних натуралістів м. Білої Церкви Київської області.
17. Довідка № 19 від 24 квітня 2017 р. видана Комунальним закладом Білоцерківської міської ради дитячо-юнацької спортивної школи № 2.
18. Довідка № 02/09/57 від 24 квітня 2017 р. видана Білоцерківським навчально-виховним об'єднанням «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 15».
19. Довідка № 28 від 24 квітня 2017 р. видана Центром творчості дітей та юнацтва «Соняшник» м. Білої Церкви Київської області.
20. Довідка № 76 від 25 квітня 2017 р. видана комунальним закладом Білоцерківської міської ради дитячо-юнацької спортивної школи № 1.
21. Довідки № 53, № 54, № 55 от 23 червня 2018 р. видана Новосілківською загальноосвітньою школою І-ІІІ ступеню.
22. Довідки № 116 та № 117 від 14 червня 2018 р. видана Спілкою підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.
23. Довідка № 5 від 27 червня 2018 р. видана Києво-Святошинським навчально-методичним центром практичної психології.
24. Довідка № 14 від 01 грудня 2018 р. видана Центром громадських ініціатив.
25. Довідка № 418 від 16 лютого 2017 р. видана ККПНЗ «Київський міський будинок вчителя»;
26. Довідка № 26/06-2017/10 від 26 червня 2017 р. видана ГО «Київська міська організація «Батьки SOS».
- II. Договори про впровадження**
27. Договір про співпрацю з ДЗ «Дніпропетровська медична академія міністерства охорони здоров'я України» (№ 08/06 від 26 червня 2018 р.)

28. Договір про співпрацю з Інститутом прикладної психології «Гуманітарний центр» (м. Харків) (№ 06/3 від 21 червня 2017 р.)

**III. Електронні адреси порталів, веб-сайтів, електронних бібліотек:**

- Електронна бібліотека НАПН України (сторінка лабораторії):  
<http://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/lop/>;
- Сайт Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (сторінка лабораторії) <http://psychology-naes-ua.institute/info/98/>;
- Спільний сайт лабораторії організаційної та соціальної психології та Української асоціації організаційних психологів та психологів праці (УАОППП): [www.uaoppp.com.ua](http://www.uaoppp.com.ua) ;
- Сайт наукового журналу, який видається лабораторією організаційної та соціальної психології: <http://orgpsy-journal.in.ua/> ;
- Сайт збірника наукових праць Актуальні проблеми психології, Т.1.: «Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія», який видається лабораторією організаційної та соціальної психології: : [http:// www.apppsychology.org.ua/index.php/ua/](http://www.apppsychology.org.ua/index.php/ua/) ;
- Сторінка на Facebook лабораторії організаційної та соціальної психології [fb.me/lab.org.soc.psy](https://fb.me/lab.org.soc.psy)
- Спільна сторінка на Facebook лабораторії організаційної та соціальної психології та УАОППП: [fb.me/UAOPPP.Ukraine](https://fb.me/UAOPPP.Ukraine)

## II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

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

#### 1.1. Поняття про соціальну напруженість в освітніх організаціях та її основні види

*Соціальна напруженість в організації* визначена як певний психічний стан організації, який характеризується загостренням внутрішньоорганізаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації.

*Освітні організації* в системі середньої освіти характеризуються вираженою складністю своєї діяльності, спрямованої на активну підготовку підростаючих поколінь до входження в активне соціальне життя, з урахуванням, як національних, так міжнародних тенденцій розвитку суспільства (економіки, науки, освіти, цифрових технологій тощо). До того, слід враховувати, що сьогодні в українському суспільстві ця складна освітня діяльність реалізується в умовах вираженої економічної кризи, здійснення війни з боку Росії на сході України, активних процесів, пов'язаних з переміщенням та адаптацією внутрішніх мігрантів (в результаті здійснення військових дій) тощо. Все це обумовлює ймовірність виникнення різних видів соціальної напруженості в освітніх організаціях.

На основі аналізу літератури (С. М. Вакуленко, 2009; Н.Д. Левітов, 1964; О.В. Чернявська, 2001; R. L. Kahn, 1964) та ін. та власного теоретичного аналізу проблеми (Л.М. Карамушка, 2017) можна говорити про такі *основні види соціальної напруженості* в освітніх організаціях, які стосуються мезо- та мікрорівня аналізу.

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

Стосовно аналізу соціальної напруженості *на мікрорівні*, то йдеться про вивчення психічних станів освітнього персоналу, які виникають в результаті впливу соціальної напруженості в організації, яка проявляється на мезорівні. Тут провідне місце займає аналіз психологічних особливостей

освітнього персоналу, які стосуються, насамперед, його психічних станів. Тому цей рівень можна назвати, як індивідуально-особистісний.

У дослідженні здійснено **класифікацію основних видів соціальної напруженості на рівні організації**.

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

До *першої групи* було віднесено такі види соціальної напруженості в освітніх організаціях: фонові; низька; середня; висока; конфлікт (виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості в організації»). До *другої групи* соціальної напруженості в освітніх організаціях увійшли часткова та загальна напруженість (було застосовано критерій «масштабність соціальної напруженості в організації»). *Третю групу* утворили такі види соціальної напруженості в освітніх організаціях: внутрішньоорганізаційна; зовнішньоорганізаційна; комбінована, яка поєднує характеристики внутрішньоорганізаційної та зовнішньоорганізаційної (було застосовано критерій «локалізація соціальної напруженості в організації»). І до *четвертої групи* було віднесено види соціальної напруженості в освітніх організаціях, які стосуються суб'єктів, які включені в ситуації напруженості: а) персоналу (окремих працівників або підрозділів з керівниками; окремих працівників або підрозділів організації; керівників одного рівня між собою; керівників різного рівня); б) клієнтів, партнерів, конкурентів тощо. Тобто, мова йде про «внутрішні» та «зовнішні» суб'єкти діяльності освітніх організацій. Нагадаємо, що тут було використано критерій «включеність у ситуацію соціальної напруженості в організації різних суб'єктів».

Щодо соціальної напруженості в організації **на рівні взаємодії освітнього персоналу та організації**, то у процесі дослідження було виділено п'ять груп основних видів соціальної напруженості на рівні освітнього персоналу. Було використано такі критерії: «напруженість освітнього персоналу, обумовлена організацією роботи та введенням змін»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена взаємодією в організації»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена необхідністю забезпечення професійного становлення персоналу»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена загальними умовами праці в організації»; «напруженість освітнього персоналу, обумовлена специфічними умовами праці в українських організаціях».

Слід зазначити, що складові соціальної напруженості персоналу, які відносяться до груп, виділених за першим-четвертим критеріями, є загальними, тобто, вони можуть стосуватися всіх сучасних організацій. Складові соціальної напруженості персоналу, які утворюють п'яту групу, є специфічними, тобто, вони стосуються українських організацій, які

функціонують, з одного боку, в умовах вираженої економічної кризи та військового конфлікту, а, з іншого боку, в умовах необхідності долучення до здійснення процесів європейської інтеграції.

Щодо *видів соціальної напруженості в освітніх організаціях на мікрорівні (на індивідуально-особистісному рівні аналізу)*, то мова йде, насамперед, про вивчення негативних психічних станів персоналу, які виникають в результаті впливу соціальної напруженості в організації, що проявляються на мезорівні.

Підґрунтям для виділення даного виду соціальної напруженості є, зокрема, підходи авторитетних психологів (М. Слюсаревський, 2002) про те, що соціальну напруженість доцільно розглядати не тільки в контексті соціально-трудова відносин, але і в контексті аналізу психологічних станів особистості, групи, спільноти.

Психічний стан, на думку провідного фахівця у вивченні цього феномену М. Д. Левітова (1964), це тимчасове, але цілісне психічне явище, яке являє собою, так би мовити, синдром з різних характеристик психічної діяльності (пізнавальні процеси, воля, емоції, зовнішня поведінка тощо), які утворюють єдину структуру протягом певного проміжку часу, залежну від відображуваних предметів та явищ дійсності, попереднього стану та психічних властивостей людини. Дослідником здійснено розподіл психічних станів на основні (емоційні, вольові, пізнавальні стани) та додаткові (психічні стани в трудовій, навчальній та спортивній діяльності) та на поверхневі та глибокі, тривалі та короткі, більш або менш усвідомлені, особистісні й ситуативні та ін. (В.М. Юрченко, 2006).

Нами до названих критеріїв аналізу психічних станів додано ще такі суттєві критерії, як спрямованість впливу (позитивний чи негативний вплив психічного стану на діяльність та поведінку персоналу) та змістовні характеристики психічного стану (стосуються певних виявів поведінки і діяльності особистості). Було зроблено висновок про те, що на індивідуально-особистісному рівні аналізу соціальної напруженості в організації доцільним є здійснення *аналізу психічних станів, які стосуються професійної діяльності персоналу*, і є: ситуативними (виникають у складних умовах професійної діяльності); емоційними (стосуються, насамперед, емоційної сфери); достатньо глибокими; більш-менш усвідомленими; достатньо тривалими; негативними; які стосуються ригідності, тривожності, агресивності, фрустрованості та ін.

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

## 1.2. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, основні характеристики, загальні та спеціальні функції

Базовим, родовим поняттям для аналізу організаційної культури освітніх організацій є поняття «культура», під яким розуміють специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, який відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, в системі норм, в духовних цінностях і сукупності ставлення людей до природи, між собою та до самих себе (Філософський словник, 1989).

Одним із видів культур є організаційна культура. Згідно з Г. І. Марасановим (2009), такий вид культури належить до локальних культур, які тісно взаємодіють із глобальними культурами (загальноєвропейськими, національними, релігійними тощо) та відіграють важливу роль у життєдіяльності соціальних спільнот та індивідів.

Відповідно до існуючих у літературі підходів (В.О. Заболотна, 2010; С.А. Ліпатов, 2000; Г. І. Марасанов, 2009; О.Е. Стеклова, 2007; К.М. Ушаков, 1995; Є.Шейн, 2007; К. S. Cameron, 1999; R. H. Kilmann, 1985) в найбільш загальному вигляді **організаційну культуру освітніх організацій** можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами. Дані складові організаційної культури можна вважати «первісними».

На основі аналізу літератури (К. Камерон, Р. Куїн, 1999; У. Оучі, 1984; Ч. Хенді, 2002, Г. Хофстеде, 2001 та ін.) у дослідженні виділено такі **основні характеристики організаційної культури** освітніх організацій: основні компоненти, типи, силу.

Згідно із розробками І. Д. Ладанова (2004), в структурі організаційної культури освітніх організацій виділяються такі основні *компоненти*: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

Стосовно *типів організаційної культури*, то з огляду на специфіку діяльності освітніх організацій, основна мета яких полягає в забезпеченні розвитку особистості, визначено, що доцільним у процесі аналізу їх організаційної культури є врахування типології Ч. Хенді (2002), згідно з якою виділяють такі типи організаційної культури: культура «ролі»; культура «завдання»; культура «влади»; культура «особистості». Для культури «ролі» притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо. Культура «завдання» ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо. Культура «влади» характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо. Для культури «особистості» характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав

і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо.

Що стосується *сили організаційної культури*, то на основі аналізу літератури можна говорити що дана характеристика організаційної культури відображає інтенсивність вираженості основних складових та їх узгодженість між собою. В. О. Заболотна (2010), зазначає, що «сильні» організаційні культури мають такі особливості: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю (міра відданості основним організаційним цінностям) та узгодженістю (міра визнання співробітниками цінностей організації). Відповідно, можна говорити про те, що «слабкі» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю.

З урахуванням названих у літературі підходів (Т. В. Білорус, І. М. Горбась, 2011; В. О. Заболотна, 2010; О. А. Родіонова, 2010, Н. В. Самоукіна, 2003 та ін.) та наших власних попередніх розробок [32], нами виділено такі **основні функції організаційної культури освітніх організацій**: загальні (стосуються сприяння забезпечення діяльності освітніх організацій в цілому); б) спеціальні (стосуються сприяння вирішення конкретних проблем в освітніх організаціях, зокрема, зниження соціальної напруженості).

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

Базуючись на роботах ряду авторів (Т. В. Білорус, І. М. Горбась, 2011; С. А. Ліпатов, 2000; О. А. Родіонова, 2010 та ін.) та на власному аналізі проблеми, нами виділено ряд *спеціальних функцій* організаційної культури у профілактиці та подоланні соціальної напруженості в освітніх організаціях. Дані функції було підрозділено на дві групи, які стосуються: а) рівня організації в цілому (мезорівня); б) рівня персоналу (мікрорівня).

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

До спеціальних функцій *мікрорівні* віднесено функції, які сприяють: а) ефективній саморегуляції та підтримці психічного здоров'я персоналу (сприяння оволодінню засобами саморегуляції); б) ефективній індивідуальній

та командній роботі для подолання соціальної напруженості (реалізація цінностей та стратегій партнерства у виконання професійних завдань, зниження жорсткої конкуренції, впровадження норм професіоналізму та ін.); в) вирішенні особистих та сімейних проблем персоналу, що буде знижувати соціальну напруженість та ін. (підтримуюча функція).

### **1.3. Розвиток організаційної культури освітніх організацій як важлива умова профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях**

Відповідно до літературних джерел (Г. І. Ільчук, 2011; В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень, 2006) та наших розробок (Л.М. Карамушка, 2013), в *основі розвитку організаційної культури* лежать протиріччя, які можуть виникати між різними елементами в структурі організаційної культури, між різними видами організаційної культури, між потребами різних учасників навчально-виховного процесу, між потребами зовнішнього середовища та нездатністю організації адаптуватися до них тощо. Наявність такого протиріччя може свідчити про необхідність внесення коректив у цінності, норми, які прийняті в організації. Своєчасне розв'язання такого протиріччя може сприяти подальшому розвитку організаційної культури. У разі затягування розв'язання протиріччя можуть виникати кризові ситуації в діяльності організації.

У контексті проблеми, яка досліджується, це може бути, наприклад, *протиріччя*, яке виникає між ускладненими соціально-економічними умовами життєдіяльності (економічна криза, необхідність вияву ініціативності, підприємливості з боку керівництва та персоналу для пошуку додаткових ресурсів) та нездатністю керівників освітніх організацій проявляти таку активність. Це може привести до апатії освітнього персоналу, його незадоволеності роботою, погіршення ефективності педагогічної взаємодії. Неспроможність керівників освітніх організацій до введення нових підходів до організації управління, роботи, спілкування, мотивації (як складових організаційної культури), переорієнтуватись із традиційних на прогресивні типи організаційної культури, забезпечити їх силу може призвести до загострення протиріччя, яке виникло в освітній організації, а далі стати причиною кризи. І, навпаки, здатність керівника освітньої організації сприяти розвитку прогресивної, інноваційної організаційної культури буде сприяти отриманню позитивних результатів, як в професійній діяльності, так і в міжособистісному спілкуванні.

З урахуванням наявних в літературі розробок (Г. І. Ільчук, 2011; В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень, 2006) та наших підходів під *розвитком організаційної культури, спрямованим на зниження соціальної напруженості в освітній організації* слід розуміти цілеспрямований рух від сформованого стану організаційної культури, який обумовлює виникнення та загострення внутрішньоорганізаційних та зовнішньоорганізаційних протиріччя об'єктивного і суб'єктивного характеру до якісно нового, який сприяє розв'язанню даних суперечностей. Відповідно, можна говорити про те, що



розвиток організаційної культури освітніх організацій для зниження соціальної напруженості може включати реалізацію *чотирьох основних етапів*: 1) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; 2) обґрунтування «бажаного» вектору розвитку організаційної культури; 3) розробку, апробацію й упровадження технології розвитку організаційної культури; 4) психологічну підготовку персоналу до розвитку організаційної культури.

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

На *другому етапі* визначаються базові цінності, норми та правила «бажаного» типу організаційної культури. На цьому етапі необхідно провести відкрите обговорення, у процесі якого всі учасники навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) повинні обговорити всі «проблемні місця» стосовно «реального» типу організаційної культури (цінності, правила, норми тощо) та доцільність необхідних змін. При цьому зазначається, що загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур: аналіз позитивних цінностей, норм і правил, що є зараз і будуть потрібні в майбутньому; аналіз негативних цінностей, норм і правил, що є зараз, але не будуть потрібні в майбутньому; аналіз позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але будуть потрібні в майбутньому. Нові організаційні цінності повинні знаходити своє відображення на рівні характеристик нової організаційної культури. Визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки спрямоване на впровадження нових моделей організаційної поведінки.

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

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

Визначені теоретико-методологічні підходи було покладено в основу подальшого емпіричного дослідження.

## **Розділ 2. ВИРАЖЕНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

### **2.1. Рівень вираженості соціальної напруженості в освітніх організаціях**

У процесі емпіричного дослідження виявлено *високу вираженість в освітніх організаціях багатьох видів соціальної напруженості* (на організаційному та на індивідуально-особистісному рівні). Так, на високий рівень вираженості узагальнюючого показника соціальної напруженості в організації вказала третина опитаних респондентів, а високий рівень вираженості негативних психічних станів (ригідності, тривожності, агресії, фрустрованості) констатовано майже у сорока відсотків персоналу освітніх організацій).

К досліджені встановлено *певні закономірності* щодо впливу на вираженість соціальної напруженості в освітніх організаціях організаційно-функціональних характеристик організацій: *загальних* (місце розташування організації, термін існування організації, кількість працівників); *спеціальних* («кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі»; «кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»; «кількість педагогів-внутрішньопереміщених осіб, які працюють у закладі»). Вплив зазначених характеристик знайшов відображення, зокрема в таких виявах: а) у столиці та обласних центрах рівень вираженості основних видів та індексу соціальної напруженості нижчий, ніж у селах, селищах міського типу або невеликих містечках; б) в освітніх організаціях, які існують довше, нижчий рівень напруженості у взаємодії організації та персоналу, ніж у новостворених організаціях; в) в організаціях з великою кількістю працюючих рівень напруженості за деякими видами вищий, ніж в організаціях з малою кількістю; г) при наявності в освітніх організаціях дітей із родин учасників АТО та внутрішньо переміщених осіб (учнів), і навіть збільшення їх кількості, агресивність персоналу освітніх організацій знижується; д) при наявності в освітніх організаціях внутрішньо переміщених осіб (педагогічних працівників) і їх збільшенні вираженість тривожності, фрустрованості, ригідності у персоналу освітніх організацій, навпаки, підвищується.

### **2.2. Зв'язок соціальної напруженості в освітніх організаціях з компонентами організаційної культури**

У процесі емпіричного дослідження (на основі використання кореляційного аналізу), встановлено статистично значущі зв'язки, які свідчать про наявність *певних закономірностей щодо зв'язку організаційної культури та соціальної напруженості* в освітніх організаціях. Так, констатовано, що підвищення рівня вираженості таких складових організаційної культури, як «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» та загального

індексу організаційної культури, а також таких типів організаційної культури, як культура «ролі», культура «завдань», культура «особистості» і сили організаційної культури сприяє зниженню багатьох видів соціальної напруженості в організації (на організаційному та на індивідуально-особистісному рівні), зокрема, сприяє зниженню таких негативних психічних станів освітнього персоналу, як тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність. Водночас, виявлено, що такий тип організаційної культури, як культура «влади», навпаки, підвищує рівень вираженості багатьох видів соціальної напруженості (на організаційному рівні), а також підвищує вираженість такого негативного психічного стану освітнього персоналу, як агресивність.

Проаналізуємо більш детально *зв'язок характеристик організаційної культури та соціальної напруженості* в освітніх організаціях, на прикладі її вияву на рівні організації в цілому.

Звернемося спочатку до даних, які відображають зв'язок між рівнем розвитку *компонентів організаційної культури* освітніх організацій та соціальною напруженістю..

У процесі дослідження виявлено *негативний статистично значущий* зв'язок різної сили між такою складовою організаційної культури, як «робота» та окремими видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,05$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ). Суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «робота» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації знижується.

Практично така ж сама ситуація, тобто, *негативний статистично значущий* зв'язок різної сили спостерігається між такою складовою організаційної культури, як «комунікація» та такими ж самими видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ), та які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ), взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ), взаємодії організації з партнерами ( $p < 0,05$ ). Як і в попередніх випадках, суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «комунікація» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації *знижується*.

Більш вираженим є *негативний статистично значущий* зв'язок між складовою організаційної культури «управління» та окремими видами соціальної напруженості. У даному випадку цей зв'язок зафіксовано із шістьма видами соціальної напруженості в організації, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної) ( $p < 0,05$ ), «локалізація

соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) і які стосуються взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників одного рівня між собою ( $p < 0,05$ ). Суть даного зв'язку полягає в тому, що по мірі вираженості складової організаційної культури «*управління*» рівень вираженості зазначених видів соціальної напруженості в організації *знижується*.

Дещо менш вираженим є *негативний статистично значущий зв'язок* між такою складовою організаційної культури, як «*мотивація і мораль*» та видами соціальної напруженості, оскільки він зафіксований з трьома видами соціальної напруженості, які виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої)» ( $p < 0,01$ ) та взаємодії керівників різного рівня між собою ( $p < 0,01$ ). Як і з іншими складовими організаційної культури, мова йде про те, що по мірі підвищення рівня розвитку такої складової, як «*мотивація і мораль*», рівень вираженості двох зазначених видів соціальної напруженості *знижується*.

В цілому, результати дослідження показали, що підвищення рівня розвитку всіх або майже всіх компонентів організаційної культури позитивно впливає на *зниження багатьох видів соціальної напруженості*. Отже, прийняття керівниками ефективних рішень щодо розвитку організаційної культури закладу [10] *сприятиме зниженню* окремих видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

### **2.3. Зв'язок соціальної напруженості в освітніх організаціях із типами і силою організаційної культури**

Далі вернемося до даних, які розкривають зв'язок між *типами організаційної культури* освітніх організацій та видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

У ході дослідження встановлено *позитивний статистично значущий зв'язок* ( $p < 0,05$ ) між *культурою «влади»* та п'ятьма видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної); взаємодія керівників різного рівня між собою; взаємодія керівників одного рівня між собою; взаємодія з конкурентами. Зміст виявленої закономірності полягає в тому, що із підвищенням рівня розвитку даного типу організаційної культури вираженість зазначеного виду соціальної напруженості на рівні організації *зростає*. Разом з тим, з деякими видами соціальної напруженості тут виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили*. Це стосується таких видів соціальної напруженості, як взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами ( $p < 0,01$ ) та взаємодія організації з клієнтами ( $p < 0,05$ ). Напевне, чіткість розподілу завдань та їх правил взаємодії, також їх однозначне та своєчасне виконання може сприяти зниженню певних видів соціальної

напруженості в організації. Але в цілому, ми бачимо, що культура «влади» *позитивно* позначається на вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

Що стосується *культури «ролей»*, то тут виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили* з трьома видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,001$ ); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної) ( $p < 0,01$ ); взаємодія з конкурентами ( $p < 0,05$ ). Тобто, мова йде про те, що розвиток організаційної культури «ролі» позитивно впливає на *зниження* даних видів соціальної напруженості в організації.

Аналіз впливу організаційної культури «завдань» показав, що вона також *позитивно* впливає на зниження вираженості багатьох видів соціальної напруженості в організації, однак, цей зв'язок є ще більш вираженим. Про це свідчить той факт, що у процесі дослідження виявлено *негативні статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) між культурою «завдань» та п'ятьма видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту); види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної); взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками; взаємодія керівників різного рівня між собою; взаємодія керівників одного рівня між собою. І лише по відношенню до одного виду соціальної напруженості, такого, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами» тут спостерігається протилежна закономірність: чим вище рівень розвитку такого типу культури, тим соціальна напруженість даного виду зростає. Очевидно, що орієнтація освітнього персоналу на ефективне виконання конкретних завдань в організації формує певні очікування по відношенню від своїх колег, а це не завжди є можливим, в силу індивідуально-психологічних особливостей персоналу, невідповідності до виконання тих чи інших завдань та відсутності необхідної мотивації.

Стосовно культури «особистості», то тут потрібно сказати, що *статистично значущі зв'язки різної сили* зафіксовано з трьома видами соціальної напруженості на рівні організації в цілому: а) *негативні* – з видами соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) ( $p < 0,01$ ) та «взаємодія керівників різного рівня між собою» ( $p < 0,05$ ); б) *позитивні* – «взаємодія організації з партнерами» ( $p < 0,01$ ). Останнє, зокрема, свідчить про те, що, скоріше всього, взаємодія з партнерами організації для досягнення результативності діяльності потребує дещо інших, більш жорстких форм взаємодії, аніж таких, що основані на партнерстві.

Слід також зазначити, що *найбільш «чутливими»* до впливу типу організаційної культури є види соціальної напруженості в організації, виділені за критерієм «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до

конфлікту)»: тут *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ) виявлено за всіма чотирма типами організаційно культури. Далі слідують такі види соціальної напруженості, виділені за критерієм «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної) та взаємодія керівників різного рівня між собою: *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) виявлено за трьома типами організаційної культури. Щодо решти видів соціальної напруженості, то *статистично значущі зв'язки різної сили* ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) тут виявлено по одному або двом видам соціальної напруженості.

*В цілому*, можна підсумувати, що культура «влади» здебільшого сприяє вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому, культура «завдань» здебільшого діє в протилежному напрямку, тобто, знижує соціальну напруженість в організації. Такий же ефект, але менш виражений, має вплив культури «ролей» та культури «особистості», хоча культура «особистості» при взаємодії з деякими суб'єктами (партнерами організації) може мати і позитивний ефект. З урахуванням отриманих даних, напевне, можна однозначно говорити про *необхідність зниження вираженості в освітніх організаціях культури «влади» та посилення культури «завдань»*, але їх вплив на різні види соціальної напруженості є різним. Це певною мірою підтверджує закономірності, встановлені нами раніше, стосовно «прогресивних» та «консервативних» типів організаційних (Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін., 2015; А.М. Шевченко, 2011), хоча вносить і деякі нові аспекти, наприклад, стосовно культури «особистості» та культури «ролей».

І, насамкінець, висвітливо дані, які стосуються зв'язку *сили організаційної культури* освітніх організацій з вираженістю ряду видів соціальної напруженості на рівні організації в цілому.

Згідно результатам дослідження, встановлено *помірний негативний зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між силою організаційної культури та певними видами соціальної напруженості. Мова йде про види соціальної напруженості в організації, виділені за критеріями «інтенсивність соціальної напруженості» (від фонові до конфлікту) та «масштабність соціальної напруженості» (від часткової до загальної), «локалізація соціальної напруженості» (від зовнішньоорганізаційної до комбінованої), а також «взаємодія керівників різного рівня між собою». Очевидно, що дані види соціальної напруженості на рівні організації є найбільш «чутливими» до впливу всіх характеристик організаційної культури, під впливом яких рівень вираженості соціальної напруженості на рівні організації в цілому стає нижчим.

Також виявлено *помірний негативний зв'язок* ( $p < 0,01$ ) між силою організаційної культури та видом соціальної напруженості в організації «взаємодія організації з партнерами». Слід зазначити, що зв'язок інших параметрів організаційної культури (складових і типів) з даним видом соціальної напруженості на рівні аналізу організації в цілому зустрічався рідше.

*Отже*, загалом отримані дані свідчать про те, що організаційна культура є суттєвим чинником профілактики та зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях.

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

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

В основу розробки психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості покладено *технологічний підхід в діяльності організаційних психологів*, який являє собою розробку та впровадження спеціальних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних психологічних проблем в організації та підготовку персоналу (В.Г. Панок, 1997).

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

Разом з тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі психолого-організаційних технологій певних компонентів та складових; необхідність дотримання певних етапів в розробці психолого-організаційних технологій; наявність деякої стереотипізації у вирішенні психологічних завдань в організації та ін.

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

Базуючись на ідеях технологічного підходу (Л.М. Карамушка, 2005), *психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості* можна визначити, як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), яка забезпечує організацію діяльності освітнього персоналу для вирішення проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

Базуючись на підході В. Г. Панка (1997) та уточнюючи його, можна говорити про те, що *структура психологічної технології підготовки*

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

Наголошено, що провідне місце в технологіях займають *інтерактивні техніки*, які базуються на *проблемно-пошукових методах*, тобто, методах, які сприяють організації активної пізнавальної діяльності та взаємодії освітнього персоналу. Разом з тим, певну роль можуть відігравати і *інформаційно-репродуктивні методи*, які «подають» інформацію у «готовому» вигляді (наприклад, у процесі проведення міні-лекцій, де відбувається ознайомлення слухачів з важливою інформацією, фактами, цифрами та ін.) (Л.М. Карамушка, 2002).

До *основних етапів розробки психологічних технологій* підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості віднесено такі: 1) чітке обґрунтування змісту та завдань технології (для вирішення яких завдань вона використовуватиметься); 2) визначення основних тренінгів і тематичних сесій, які входять до кожної із технологій; 3) обґрунтування змістовно-сміслових блоків тематичних сесій (переліку змістовно-сміслових блоків та питань у кожному компоненті тренінгової сесії); 4) представлення кожного із визначених питань за допомогою відповідних інтерактивних технік, які уже відображені в літературі; 5) створення нових, ще не існуючих інтерактивних технік, якщо цього потребує завдання технології і зміст відповідних смислових питань або відчувається обмеженість існуючих технік; 6) простеження динаміки «основних» (змістовно-сміслових) та «допоміжних» (наприклад, групової динаміки) процесів під час реалізації технології; 7) забезпечення рефлексії результатів використання технології, «власної» та інших учасників, включених у реалізацію технології, за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом одного дня, та реалізації технології в цілому; 8) зміна, у разі необхідності, основних



інтерактивних технік виконання певних завдань (на основі результатів рефлексії) тощо.

Важливу роль у розробці та впровадженні психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості відіграють інтерактивні техніки.

**Інтерактивні техніки** як складові психологічних технологій – це техніки, які забезпечують активну пізнавальну діяльність та взаємодію менеджерів та персоналу організацій у процесі тренінгу (Л.М. Карамушка, 2002). Виділено дві групи інтерактивних технік: організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові.

### **3.2. Мета, завдання та основні складові «Психологічної технології для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»**

Результати, отримані в емпіричному дослідженні, показали достатньо високий рівень вираженості соціальної напруженості різних видів в освітніх організаціях та засвідчили необхідність психологічної підготовки персоналу з означеної проблеми. Відповідно, нами було розроблено та апробовано «Психологічна технологія для підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості».

В основу технології покладено розроблений нами *технологічний підхід* (Л.М. Карамушка, 2005, 2006, 2013) який було спроектовано на аналіз проблеми соціальної напруженості в освітніх організаціях, причини її виникнення та організаційно-психологічні умови профілактики та подолання. Також в основу тренінгу було покладено розробки інших авторів, які стосуються змісту різних видів соціальної напруженості, соціально-психологічних умов управління даним процесом (Є.Сірий, 2017; М. Слюсаревський, 2002).

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

#### **Завдання технології:**

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

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

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

**Загальний дизайн технології:** «Психологічна технологія підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості» складається із двох тренінгових програм: Тренінгова програма 1 «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому»; Тренінгова програма 2 «Психологія соціальної напруженості в

освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні».

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

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

**Загальний обсяг технології:** Загальний обсяг технології складає 92 академічні години (по 46 годин на кожен тренінгову програму). Залежно від організаційних форм використання технології та потреб замовника обсяг тренінгу може дещо змінюватись.

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

**Мета тренінгової програми:** підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів та визначення сутності та видів соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому);

**Завдання тренінгової програми:**

1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості та її основні вияви на рівні різних соціальних суб'єктів та визначення змісту соціальної напруженості в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому);

2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів та в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому) та організаційно-психологічних чинників, які обумовлюють її виникнення;

3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на рівні різних соціальних суб'єктів та в освітніх організаціях (на рівні організації в цілому).

**Загальна структура тренінгової програми:** Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому» складається із 3 тренінгових сесій та має таку загальну структуру:

*Тренінгова сесія 1.* «Соціальна напруженість як міждисциплінарний феномен та її вияви у різних соціальних суб'єктів»;

*Тренінгова сесія 2.* «Соціальна напруженість в освітніх організаціях та її вияви на мезо- та мікрорівні»;

*Тренінгова сесія 3.* «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні організації в цілому».

Кожна тематична сесія складається зі змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

**Обсяг тренінгової програми:** Загальний обсяг тренінгу складається із 46 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг трьох тренінгових сесій складає 42 академічні години. До того ж, до обсягу тренінгу ще додається 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгу.

**Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні».**

**Мета тренінгової програми:** підготовка освітнього персоналу до розуміння психологічних особливостей соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні.

**Завдання тренінгової програми:**

1) оволодіння освітнім персоналом знаннями про сутність соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні;

2) аналіз освітнім персоналом вираженості соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні та чинників, які обумовлюють її виникнення;

3) визначення освітнім персоналом організаційно-психологічних умов профілактики та зниження соціальної напруженості на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні.

**Загальна структура тренінгової програми:** Тренінгова програма «Психологія соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації і на індивідуально-особистісному рівні» складається із 3 тренінгових сесій та має таку загальну структуру:

**Тренінгова сесія 1.** «Сутність соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації та причини її виникнення».

**Тренінгова сесія 2.** «Основні види соціальної напруженості в освітніх організаціях на рівні взаємодії персоналу та організації».

**Тренінгова сесія 3.** «Особливості соціальної напруженості в освітніх організаціях на індивідуально-особистісному рівні».

Кожна тренінгова сесія складається із змістовно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

**Обсяг тренінгової програми:** Обсяг тренінгової програми складається із 46 академічних годин. Кожна із тренінгових сесій складається із таких

частин та має таку часову «наповнюваність»: вступ до тренінгової сесії (2 години), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 години), корекційно-розвивальний компонент (2 години), завершення тренінгової сесії (2 години), творче домашнє завдання (4 години). Тобто, обсяг однієї тренінгової сесії складає 14 академічних годин. Відповідно, обсяг трьох тренінгових сесій складає 42 академічні години. До того ж, до обсягу тренінгу ще додається 2 години на загальний вступ до тренінгу та 2 години на загальну заключну частину тренінгової програми.

### **3.3. Мета, завдання та основні складові «Психологічної технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості»**

В основу технології було покладено технологічний підхід, який розроблено в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України професором Л. М. Карамушкою (2005).

Теоретико-методологічною основою для розробки технології також виступили праці, що розкривають зміст, методи та форми психологічної підготовки персоналу, менеджерів освітніх організацій (Л. М. Карамушка, 2008; А. М. Гуревич, 2006; К. Л. Мілютіна, 2004; К. В. Терещенко, 2017, В. М. Федорчук, 2003; В. А. Чикер, 2004, 2007; Т. С. Яценко, 1991 та ін.), а також попередні розробки автора (О.В. Креденцер, 2011, 2016).

**Мета технології** – психологічна підготовка освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

#### **Завдання технології:**

1. Оволодіння персоналом знаннями щодо сутності організаційної культури в освітніх організаціях, чинників, що впливають на її розвиток та значення організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

2. Оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики організаційної культури, психологічних чинників її розвитку та соціальної напруженості.

3. Оволодіння персоналом освітніх організацій уміннями та навичками розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості з урахуванням психологічних чинників.

**Структура технології.** Технологія психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості включає два тренінга: тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості освітніх організаціях» та тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості».

**Тренінг «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»** включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини.

*Вступна частина тренінгу* складається із 3-х блоків: «Знайомство», «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи», «Вступ до проблеми: психологічні особливості діяльності освітніх організацій».

*Основна частина тренінгу* містить 3 модулі, кожен з яких складається зі інформаційно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів: Модуль 1. «Організаційна культура як важливий чинник забезпечення ефективності діяльності організацій»; Модуль 2. «Організаційна культура освітніх організацій»; Модуль 3. «Організаційна культура як важливий чинник подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях».

*До заключної частини* включені 3 блоки: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок», «Підведення підсумків роботи» та «Прощання».

**Тренінг «Організаційно-психологічні чинники розвитку організаційної культури в освітніх організаціях в умовах соціальної напруженості»** також включає вступну, основну та заключну структурно-змістовні частини.

*Вступна частина тренінгу* складається із 3-х блоків: «Знайомство», «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи», «Вступ до проблеми: особливості організаційної культури та соціальної напруженості в освітніх організаціях».

*Основна частина тренінгу* містить 3 модулі, кожен з яких складається зі інформаційно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів: Модуль 1. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю менеджерів в освітніх організаціях»; Модуль 2. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані зі взаємодією менеджерів та персоналу освітніх організацій»; Модуль 3. «Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості, пов'язані з діяльністю персоналу освітніх організацій».

*До заключної частини* включені 3 блоки: «Узагальнення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок», «Підведення підсумків роботи» та «Прощання».

Розроблена технологія передбачає використання таких інтерактивних технік: криголами; вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів, з наступним груповим обговоренням); мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань (із залученням інформативних даних та результатів власних досліджень автора)); заповнення робочих аркушів; метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму»; міні-лекція; підготовка малюнків; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; рефлексія заняття та ін.

Технологія підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості розрахована на роботу, насамперед, з менеджерами та працівниками освітніх організацій.

**Організаційні форми психологічних технологій підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.** У процесі успішної апробації психологічних технологій у ряді освітніх закладів показано, що вони можуть використовуватися в двох основних організаційних формах: а) на рівні освітніх організаціях (як «очна» форма роботи); б) на рівні інститутів післядипломної педагогічної освіти (як «очно-дистанційна» форма роботи).

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

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

*Друга організаційна форма* може розгортатися за відповідним навчальним планом в інститутах післядипломної педагогічної освіти (як очно-дистанційна форма роботи). Це передбачає проведення 3-4 очних зустрічей слухачів та виконання ними самостійної роботи, яка, як правило, орієнтована на вирішення практично значущих проблем в освітніх організаціях, які мають пряме відношення до теми, яка розглядається в процесі тренінгових програм.

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

В цілому, слід зазначити, що вивчення *ефективності психологічних технологій* за допомогою спеціальної системи методів (опитування учасників тренінгу шляхом використання спеціальної анкети, отримання позитивного зворотнього зв'язку від слухачів в процесі здійснення рефлексії кожного тренінгового заняття та системи тренінгів в цілому) показано *доцільність їх використання* для підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

### III. ВИСНОВКИ

1. *Соціальну напруженість в організації* визначено як певний психічний стан організації, який характеризується загостренням внутрішньо-організаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації.

Виділено *два рівні аналізу* видів соціальної напруженості в освітніх організаціях: на мезорівні (рівень аналізу організації в цілому та рівень аналізу взаємодії персоналу та організації); на мікрорівні (індивідуально-особистісний рівень аналізу). Здійснено *класифікацію* основних видів соціальної напруженості в організації.

Аргументовано, що один із можливих психологічних чинників зниження соціальної напруженості в організації є *організаційна культура* освітньої організації яка являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації й дотримуються його членами.

Обґрунтовано, що організаційна культура як важливий організаційний феномен виконує *дві групи функцій*: а) загальні (стосуються забезпечення діяльності освітніх організацій в цілому); б) спеціальні (стосуються вирішення конкретних проблем в освітніх організаціях, зокрема, профілактиці та зниженню соціальної напруженості).

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

2. У результаті емпіричного дослідження виявлено *високу вираженість в освітніх організаціях багатьох видів соціальної напруженості* (на організаційному та на індивідуально-особистісному рівні). Так, на високий рівень вираженості узагальнюючого показника соціальної напруженості в організації вказала третина опитаних респондентів, а високий рівень вираженості негативних психічних станів (ригідності, тривожності, агресії, фрустрованості) констатовано майже у сорока відсотків персоналу освітніх організацій).

Встановлені *вплив* на вираженість соціальної напруженості в освітніх організаціях організаційно-функціональних характеристик організацій: *загальних* (місце розташування організації, термін існування організації, кількість працівників); *спеціальних* («кількість дітей із родин учасників АТО, які навчаються у закладі»; «кількість дітей-внутрішньопереміщених осіб, які навчаються у закладі»; «кількість педагогів-внутрішньопереміщених осіб, які працюють у закладі»).

У результаті кореляційного аналізу встановлено статистично значущі зв'язки, які свідчать про наявність зв'язку *характеристик організаційної культури (компонентів, загального показника, типів та сили) та соціальної напруженості* в освітніх організаціях.

3. З метою профілактики та зниження соціальної напруженості в освітніх організаціях аргументовано доцільність здійснення розвитку організаційної культури в освітніх організаціях, з урахування встановлених закономірностей.

Під *розвитком організаційної культури освітньої організації*, спрямованої на зниження соціальної напруженості в організації розуміється цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації.

Аргументовано, що одним із підходів до підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості є впровадження *психологічних технологій*, які визначено як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), яка забезпечує організацію діяльності освітнього персоналу для вирішення проблеми розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості.

У процесі дослідження розроблено та апробовано *«Психологічну технологію підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості»* і *«Технологію розвитку організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості»*, які можуть використовуватися в двох основних організаційних формах: а) на рівні освітніх організаціях (як «очна» форма роботи); б) на рівні інститутів післядипломної педагогічної освіти (як «очно-дистанційна» форма роботи).

Доведено, що *психологічна підготовка* освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціального напруження забезпечує оволодіння персоналом: а) знаннями, що розкривають сутність організаційної культури та її особливості в умовах соціального напруження; б) діагностичними методами, які дають можливість діагностувати рівень, основні напрямки, чинники та умови організаційної культури в умовах соціального напруження; в) вміннями та навичками, необхідними для забезпечення розвитку організаційної культури в умовах соціального напруження.