

6. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник професійної соціалізації / О.В. Іщук // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Сер. : Психологічні науки / [голов. ред. М.О. Носко]. – Чернігів, 2010. – Т. 1. – Вип. 82. – С. 195–199.
7. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
8. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОППОК, 2013. – 104 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
10. Кириченко В. Уявлення працівників про організаційну культуру та соціально-психологічний клімат на підприємстві / Вероніка Кириченко // Соціальна психологія. – 2009. – №1. – С. 121–129.
11. Кочеткова А.И. Организационная культура как социокультурный феномен (на примере современной России) : автореф. дисс. ... доктора филос. наук : спец. 24.00.01, 09.00.11 «Теория и история культуры» / А.И. Кочеткова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2009. – 20 с.
12. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Организационная психология : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.
13. Марасанов Г.И. Организационная культура – теоретическая абстракция или существенный фактор развития организации? / Г.И. Марасанов // Марасанов Г.И. Психология в организационном консультировании. – М. : Когито-Центр, 2009. – С. 156–218.
14. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособие / А.А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 157 с.
15. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов / А.В. Погодина, С.Д. Крылова // Психологическая наука и образование. – 2008. – №5. – С. 92–97.
17. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1 (13). – С. 54–59.
18. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку / А.П. Рачинський // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
19. Реут Д.В. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов / Д.В. Реут, О.А. Черкашина, В.Г. Аванесов, Е.В. Николаева // Мир психологии. – 2005. – №2. – С. 147–155.
20. Серкис Ж. В. Организационная культура школы: методика диагностики / Ж.В. Серкис // Актуальные проблемы психологии. Т. 1 : Социальная психология. Психология управления. Организационная психология. – К. : Ин-т психологии им. Г.С. Костюка АПН Украины. – 2001. – Вып. 1. – С. 240–245.
21. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
22. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
23. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – С. 145.
24. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Г. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех]. – СПб. : Питер, 2002. – 335 с.
25. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
26. Kilmann, R.H. Gaining control of the corporate culture / Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa ; University of Pittsburgh, Program in Corporate Culture. – San Francisco : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.
27. McGuire, S. Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation : Ph.D. Dissertation / Stephen J. J. McGuire. – Washington : The George Washington University, 2003. – 608 p.

УДК 37.07 : 005.95

## **САМОЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**О.І. Бондарчук**

*доктор психологічних наук, професор, завідувачка кафедри психології управління  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

У статті висвітлено сутність і специфіку самоефективності керівника освітньої організації як психологічної детермінанти розвитку організаційної культури. Визначено проблеми розвитку самоефективності керівників, зумовлені особливостями управлінської діяльності в галузі освіти.

*Ключові слова:* керівник освітньої організації, організаційна культура, самоефективність.

В статье освещены сущность и специфика самоэффективности руководителя образовательной организации как психологической детерминанты развития организационной культуры. Определены проблемы развития самоэффективности руководителей, обусловленные особенностями управленческой деятельности в области образования.

*Ключевые слова:* руководитель образовательной организации, организационная культура, самоэффективность.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Організаційна культура освітньої організації є важливим чинником ефективності її діяльності, що актуалізує необхідність визначення її специфіки та психологічних детермінант розвитку.

Особливу роль у становленні та розвитку організаційної культури відіграє керівник освітньої організації, насамперед його світоглядні позиції, що задають певний вектор розвитку організаційної

культури, стверджуючи цінності, норми та правила ділової взаємодії, традиції; а також віра управлінця в свою професійну компетентність, що дозволить досягти успіху (іншими словами, самоефективність).

Слід зазначити, що проблема самоефективності досліджувалася зарубіжними (А. Бандура [1], М. Шерер [30] та ін.), російськими (А.В. Бояринцева [3], М.І. Гайдар [5] та ін.) та, частково, у взаємозв'язку з вивченням інших феноменів, вітчизняними дослідниками (В.В. Лук'яненко [14], О.Л. Фаст [20] та ін.).

З іншого боку, досліджено психологічні аспекти організаційного розвитку (Дж.Л. Гібсон [6], В.П. Казмиренко [9], Л.М. Карамушка [10] та ін.), в тому числі у контексті розвитку організаційної культури (Л.М. Карамушка [11], Ж. Серкіс [18]; Е. Шейн [29] та ін.). Водночас, у вказаних роботах проблема самоефективності керівників освітніх організацій як чинника розвитку організаційної культури, попри її актуальність, спеціально не вивчалася.

Це й визначило **мету** нашої **роботи** – обґрунтувати особливості самоефективності керівника освітньої організації як психологічної детермінанти розвитку її організаційної культури.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Особливості здійснення професійної діяльності персоналу освітньої організації значною мірою визначаються рівнем розвитку та модальністю (позитивною чи негативною) організаційної культури.

Організаційну культуру, на думку А. Занковського, можна визначити як функцію цілеспрямованих управлінських дій керівництва; сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади та визначають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються зі стратегією організації [8]. Недостатньо розвинена культура призводить до зниження ефективності та якості праці, плинності кадрів, посилення конфліктності в діловому та педагогічному спілкуванні. Тому завдання розвитку організаційної культури є важливим напрямом діяльності керівника освітньої організації.

При цьому «...визначальний вплив на організаційну культуру здійснюють саме дії керівників організації. Їх поведінка, проголошені ними лозунги та норми, а головне – організаційні ресурси, що направлені на їх реалізацію та ствердження у свідомості персоналу, стають важливими орієнтирами поведінки працівників, які нерідко слугують більш важливими чинником організації поведінки, ніж формальні правила та вимоги» [8, 350].

Це висуває нові вимоги до рівня професіоналізму управлінців у галузі освіти, а, відтак, і від їхньої компетентності, яка, як зазначає Дж. Равен, залежить від: 1) мотивації та здатності включатися в діяльність високого рівня, виявляючи ініціативу, брати на себе відповідальність, аналізувати роботу організації або інших систем; 2) готовності включатися в суб'єктивно значущі дії, наприклад, прагнути вплинути на те, що відбувається у своїй організації, або на напрям руху суспільства; 3) готовності та здатності сприяти клімату підтримки й заохочення тих, хто намагається вводити новачки або шукає шляхи більш ефективної роботи; 4) адекватного розуміння того, як функціонує держава і суспільство, де людина живе та працює, адекватного сприймання власної ролі та ролі інших людей в організації та в суспільстві в цілому; 5) адекватного уявлення про низку понять, що пов'язані з управлінням організаціями, в тому числі ризик, ефективність, лідерство, відповідальність, підзвітність, комунікація, рівність, участь, добробут і демократія [17].

У результаті компетентний керівник може сприяти зростанню компетентності кожного працівника, створивши таку організаційну культуру, в якій ясно прослідковується прагнення виявляти здібності кожного працівника та робити конкретні кроки для їх визнання, розвитку та успішної практичної реалізації; очікування високих стандартів роботи та підтримка інновацій, але без силового спонукання, що виступає загрозою творчості; можливість брати участь в управлінні робочим процесом, впливати на рішення керівництва та ін. [17; 25].

Важливе значення при цьому має внутрішнє переконання керівника в тому, що він має необхідні потенційні можливості та рівень професійної компетентності для досягнення успіху в обраній діяльності, тобто його самоефективність.

На наш погляд, самоефективність керівника особливо чітко позначається на таких показниках організаційної культури (за Ф. Харрісом, Р. Моран і С. Моран [27]), як: організаційні норми (набір припущень і очікувань працівників стосовно певного типу поведінки) та світогляд (віра чи відсутність віри персоналу в справедливість, успіх, власні сили, ставлення до взаємодопомоги, етичності поведінки й т.п.).

Слід зазначити, що за результатами теоретичного аналізу літератури можна виокремити декілька підходів до розуміння сутності поняття «самоефективність»:

- *необіхевіористичний підхід* (А. Бандура [1; 23], М. Шерер [30] та ін.): ідея про те, що людина може оволодіти необхідними поведінковими реакціями та демонструвати їх щоразу, коли це потрібно; почуття компетентності та ефективності;
- *гуманістичний підхід*: самоефективність співвідносять з самоактуалізацією (за А. Маслоу [22]), людиною як активним суб'єктом своєї життєдіяльності (за А. Брушлинським [4]);
- *компетентісний підхід*: трактують як властивість особистості, яка характеризує здатність людини управляти своїм розвитком і діяльністю з метою ефективного досягнення поставлених завдань (В. Толочек [20] та ін.);
- *акмеологічний підхід* (А. Деркач [7], В. Зазикін [7] та ін.): властивість особистості, яка зумовлює переконання людини в тому, що вона самостійно може управляти своєю поведінкою та розвитком так, щоби бути продуктивним, досягати вершин у творчості («акме»);

- *особистісно-діяльнісний підхід* (А. Бояринцева [3], Р. Кричевський [13] та ін.): самооцінка власних здібностей у виконанні тих чи інших завдань чи у стосунках з іншими людьми.

Спираючись на ці підходи, *самоефективність керівника освітньої організації* можна трактувати як внутрішнє переконання управлінця в тому, що він має необхідні потенційні можливості та рівень професійної компетентності для успішного виконання робочих завдань та розв'язання професійних проблем, пов'язаних з управлінням процесами навчання, виховання та розвитку особистості (*ділова самоефективність*), реалізації рольових очікувань всіх суб'єктів навчально-виховного процесу в ситуації управлінського спілкування (*соціальна самоефективність*).

Висока самоефективність зазвичай виявляється пов'язаною з високою результативністю діяльності [25; 26; 29 та ін.]. Так, зокрема, Л.Е. Орбан-Лембрик зазначає, що особистості, «...наділені високою самоефективністю, наполегливіші, менш тривожні, краще вчать та не схильні до депресій» [15, 139]. Крім того, дослідниця вказує на необхідність усвідомлення людиною власної гідності, тобто уявлення про свою цінність як особистості, що є одним із способів усвідомлення відповідальності перед собою. При цьому утвердження гідності в поведінці через асертивні стратегії сприятиме успішності взаємодії особистості з іншими людьми [15].

Водночас, у деяких випадках занадто сильно виражена самоефективність може виявитися дисфункціональною, що дає підстави зробити висновок про необхідність враховувати специфіку діяльності, в якій вимірюється самоефективність, і визначати її оптимальний рівень [24; 25; 28].

Щодо *специфіки професійної діяльності* керівника освітньої організації, що може позначитися на його самоефективності, слід відзначити загальні та специфічні її особливості:

До *загальних особливостей управлінської діяльності* порівняно з іншими видами професійної діяльності слід віднести [2; 12; 13; 16 та ін.]:

- гетерохронний, соціотехнічний характер її здійснення, який постійно ускладнюється; включає розмаїтість складних видів конкретної діяльності, включених в ієрархічні відносини;
- творчий характер управлінської діяльності через домінування нестандартних ситуацій; виражену прогностичну природу розв'язуваних завдань; необхідність прийняття відповідальних рішень у складних ситуаціях, різноманітність управлінських функцій;
- наявність дуже жорсткі вимог до індивідуально-професійних якостей суб'єкта діяльності і його професіоналізму через подвійність визначення (це й індивідуальна діяльність керівника, який діє в певних обставинах, це і персоніфікована спільна діяльність);
- висока інформативна насиченість, необхідність прийому, опрацювання великих масивів інформації, генерація нової інформації у вигляді управлінського рішення, ретрансляція цієї інформації іншим людям;
- висока емоційна напруженість через персональну відповідальність за результати діяльності разом із хронічним дефіцитом часу в умовах подвійного процесу спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення цілей управління, постійним ризиком, що може спричинити професійні стреси, втомлюваність, погіршення здоров'я керівника тощо.

*Специфічні особливості професійної діяльності керівників освітніх організацій освіти* зумовлені специфікою місця керівника у вертикалі управління в освіті, рівнем освіти (дошкільна, середня, вища) і цілями діяльності організації.

У будь-якому разі, в умовах реформування галузі освіти, як зазначає Т.М. Сорочан, керівник освітньої організації є: 1) *соціальним лідером*, який набув знання і вміння щодо управління соціальними системами і знає специфіку управління закладом освіти; 2) *менеджером*, який володіє технологіями менеджменту та маркетингу освітніх послуг; управляє педагогічною системою освітньої організації, організує та стимулює професійну діяльність персоналу, сприяє формуванню організаційної культури в умовах ринкових відносин; 3) *творчою людиною*, яка спрямовує творчу діяльність педагогічного колективу; опановує інновації; 4) *дослідником*, для якого сучасні управлінські знання та вміння – керівництво і контроль – поступаються місцем прогнозу, моніторингу, аналізу тощо [19].

Усі ці ролі дозволяють керівнику освітньої організації досягти *головної мети* її діяльності – забезпечення умов для навчання, виховання та розвитку особистості громадянина України, існують у нерозривному зв'язку і не можуть успішно виконуватися одна без одної, що, на нашу думку, посилює значущість, насамперед, саме соціально-психологічної складової компетентності керівника, його вміння конструктивно взаємодіяти з іншими суб'єктами навчально-виховного процесу, здійснювати управління освітнім процесом *на гуманістичних засадах*.

Крім того, як зазначає Л.М. Карамушка [12], можна говорити про *особливості об'єкта управління освітньої організації порівняно з іншими сферами*, що зумовлюють велику різноманітність і динамічність управлінських ситуацій. Адже управлінська діяльність керівників ЗНЗ передбачає організацію взаємодії з учасниками навчально-виховного процесу, які мають різний ступінь підпорядкування керівнику (вчителі, учні, їх батьки, громадськість), різні вікові, соціальні, гендерні характеристики тощо.

Різними є і соціальні характеристики суб'єктів навчально-виховного процесу, внаслідок чого керівник здійснює спілкування з представниками різних соціальних груп і верств суспільства – від представників урядових структур до батьків з поведінковими девіаціями, залежною поведінкою тощо. Отже,

керівники в процесі управлінської діяльності повинні вміти здійснювати *мобільне та гнучке ділове спілкування* з кожним суб'єктом освітнього простору, застосовувати *гнучкий стиль керівництва* тощо [3; 12; 16].

Слід також відзначити велику відповідальність керівника за досягнення мети управління, адже головний об'єкт і, водночас, суб'єкт їх впливу – учні або студенти, в яких лише формуються духовно-етичні основи, зрілість, які мають безумовну довіру до дорослих, особливо в початковій ланці освіти. Це зумовлює вплив керівників на суб'єктів навчально-виховного процесу не тільки через такі усвідомлювані соціально-психологічні механізми впливу, як переконання, але й неусвідомлювані, насамперед, наслідування. Керівники освітніх організацій самі мають бути *зразком особистості*, яку вони прагнуть виховати у всіх суб'єктів навчально-виховного процесу [2].

*Отже, створюючи умови для особистісного розвитку інших, керівники мусять бути орієнтовані, насамперед, на власний особистісний розвиток і бути вневними в успіху, тобто мати досить високий рівень самоефективності.*

Водночас, результати нашого дослідження та аналіз практики управління в системі освіти свідчать про існування в ній суперечностей, що утруднюють розвиток самоефективності для значної кількості управлінців.

Так, можна констатувати наявність суперечностей між *високими вимогами до професії і реальним статусом* освітан у суспільстві; поглиблення суперечностей між вимогами, що висувуються до особистості і діяльності освітянина, і фактичним рівнем готовності до виконання своїх професійних функцій; *типовою системою підготовки освітянина і індивідуально-творчим характером його діяльності* тощо [19].

Крім того, існує суперечність у цілях діяльності керівників освітніх організацій щодо управління навчально-виховним процесом: між *необхідністю виховання унікального, самостійного суб'єкта власної життєдіяльності, який здатний конструктивно діяти в умовах постійних соціально-економічних змін, і засвоєння ним певної, відповідної певній культурі, системи соціальних норм та духовних цінностей.*

У зв'язку з цим, як зазначає А.В. Брушлинський [4], через унікальність, відповідальність, самостійність індивіда як суб'єкта взагалі постає питання про те, чи мають право інші люди і суспільство в цілому виховувати, формувати людину в душі строго визначених моральних цінностей. Адже, з одного боку, ніхто не володіє істиною і єдино правильними ідеалами, і не може вести за собою людей, нав'язуючи їм ті чи інші погляди, втручаючись в їх життя, намагаючись його змінити. З іншого боку, основою всякого суспільства, безперечно, є певна система соціальних норм і цінностей, засвоєння і розвиток яких є абсолютно необхідними. Учений стверджує, що позитивне розв'язання цієї суперечності можливо через *організацію виховання як співтворчості* (освоєння і творення) духовних цінностей у процесі спільної діяльності суб'єктів – вихователів і вихованців. Це співтворчість, насамперед, щодо загальнолюдських цінностей, оскільки вони утворюють той найбільш спільний і тому особливо міцний фундамент духовності, на основі якого кожний прокладає свій життєвий шлях, формуючи більш конкретні і приватні моральні цінності й ідеали.

Водночас, аналіз діяльності керівників освітніх організацій дозволяє стверджувати, що існує суперечність між *необхідністю приймати самостійні, творчі рішення і серйозним обмеженням самостійності управлінців з боку вищого керівництва.*

Слід також зазначити, що, з одного боку, управлінець повинен *займати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» освітньої організації в складних і суперечливих умовах ринкової трансформації національно-економічної системи*, а з іншого боку, відповідно до основної мети діяльності *виявляти у поведінці зразки гуманності, толерантності, високої духовності* («сіяти розумне, добре, вічне»).

Усе це може викликати дисонанс між оцінкою власних психологічних якостей і способів поведінки, діяльності, спілкування та очікуваною оцінкою інших і, зрештою, позначитися на рівні самоефективності управлінців, коли недооцінюються власні можливості щодо підвищення ефективності діяльності закладу освіти, очікується допомога «ззовні», з боку вищих керівників, інших впливових осіб чи випадку. Підтвердженням цього слугують отримані нами результати дослідження самоефективності керівників загальноосвітніх навчальних закладів [2], за якими лише третина досліджуваних керівників мають високий рівень самоефективності, при цьому, якщо порівняти отримані результати з даними А.В. Бояринцевої [3], яка досліджувала показники самоефективності у підприємців, можна стверджувати, що, в середньому, самооцінка самоефективності керівників освітніх організацій нижча.

## ВИСНОВКИ

Важливою психологічною детермінантою розвитку організаційної культури освітньої організації як сукупності норм, правил, звичаїв і традицій, що підтримуються суб'єктом організаційної влади та визначають загальні рамки поведінки працівників, є самоефективність її керівників. Відповідно, актуалізується необхідність сприяння розвитку самоефективності управлінців, яке, зокрема, можна ініціювати в умовах післядипломної педагогічної освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бандура А. Теория социального научения / Альберт Бандура ; пер. с англ. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с.
2. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.

3. Бояринцева А.В. Мотивационно-когнитивные характеристики личности молодого предпринимателя : дисс.... канд. психол. наук : 19.00.01 / А.В. Бояринцева. – М., 1995. – 249 с.
4. Брушлинский А.В. Проблема субъекта в психологической науке / А.В. Брушлинский // Сознание личности в кризисном обществе ; под ред. К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинского, М.И. Воловиковой. – М. : Ин-т психологии РАН, 1995. – С. 28–42.
5. Гайдар М.И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Марк Игоревич Гайдар. – Воронеж, 2008. – 260 с.
6. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы : учебник для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелл-мл. ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с.
7. Деркач А.А. Акмеология: учеб. пособие / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.
8. Занковский А. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Занковский. – [2-е изд.]. – М. : Флинта ; МПСИ, 2002. – 648 с.
9. Казмиренко В.П. Соціально-психологічні проблеми формування колективних суб'єктів управління / В.П. Казмиренко, В.В. Третьяченко // Вісник Київського університету. – Серія : Соціологія. Психологія. Педагогіка. – Вип. 2. — К., 1996. – С. 167–174.
10. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Т. 1. – Ч. 24. – С. 196–208.
11. Карамушка Л.М. Дослідження актуальних проблем психології управління та організаційної психології у період трансформаційних процесів в Україні (До 10-річчя лабораторії психології управління) / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2003. – Т. 1. – Ч. 9. – С. 91–100.
12. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
13. Кричевський Р.Л. Если Вы – руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. — [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Дело, 1996. – 384 с.
14. Лук'яненко В.В. Дослідження психологічних особливостей становлення самоефективності в юнацькому віці / В.В. Лук'яненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/NiO/2009\\_10/psihologia/Lukyanyenko.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2009_10/psihologia/Lukyanyenko.htm).
15. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2005. – 448 с.
16. Психология менеджмента / [Власов П.К., Липницкий А.В., Лушихина И.М. и др.] ; под ред. Г.С. Никифорова. – [3-е изд.]. – Х. : Гуманитар. центр, 2007. – 512 с.
17. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
18. Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж.В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – 2002. – № 9–10. – С. 4–9.
19. Сорочан Т.М. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти до роботи в умовах реформування галузі / Т.М. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – №2. – С. 50–56.
20. Толочек В.А. Современная психология труда : уч. пособие / В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2005. – 479 с.
21. Фаст О.Л. Формування педагогічної самоефективності майбутніх учителів початкових класів у професійній підготовці : дис. ... канд. пед. наук : спец. : 13.00.04 / Ольга Леонідівна Фаст ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. – Луцьк, 2012. – 235 с.
22. Фрейдджер Р. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / Роберт Фрейдджер, Джеймс Фейдимен ; пер. с англ. Е. Будаговой, М. Васильевой, В. Кучерявкина [и др.] – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 704 с.
23. Bandura, A. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning / A. Bandura // Educational psychologist. – 1993. – Vol. 28 (2). – P. 117–148.
24. Bell, B.S. Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge / B.S. Bell, S.W. Kozlowski // J. Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – P. 497–505.
25. Gist, M.E. Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management / Marilyn E. Gist // The Academy of Management Review. – 1987. – Vol. 12. – №3. – P. 472–485.
26. Ghafoor, A. Mediating role of creative self-efficacy / Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, Hassan Rasool Azeemi and Syed Tahir Hijazi // African Journal of Business Management, 2011. – Vol. 5 (27). – P. 11093–11103.
27. Harris, P.P. Managing Cultural Differences / P.P. Harris, K.T. Moran. S.V. Moran. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2004. – 600 p.
28. Urdan, T. Self-efficacy beliefs of adolescents / T. Urdan, F. Pajares. – Information Age Publishing, Greenwich, 2006. – 380 p.
29. Schein, E.H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture / E.H. Schein // Organizational Dynamics. –1983. – Vol. 12 (1). – P. 13–28.
30. Sherer M. The self-efficacy scale: construction and validation / M. Sherer, J.E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs, R. Rogers // Psychological reports. – 1982. – Vol. 51. – P. 663–671.

УДК 005.73 + 159.98

## **ЗМІСТ І СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ «ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ»**

**Л.М. Карамушка**

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,  
завідувачка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**А.М. Шевченко**

*методист центру педагогічних інновацій, викладач кафедри педагогіки і психології  
Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів,  
науковий кореспондент лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті висвітлено сутність технологічного підходу щодо психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Представлено мету, завдання, зміст, структуру тренінгу «Психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів».

*Ключові слова:* організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів, технологічний підхід, інтерактивні техніки, тренінг, структура тренінгу.