

УДК 159.98:005.32

Ярослава ЗЕЛІНСЬКА

кандидат психологічних наук, доцент,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0003-3606-5749>

e-mail: y.zelinska@kubg.edu.ua

ФАСИЛИТАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Обґрунтовано змістово-функціональну модель фасилітаційного тренінгу як інструменту оптимізації корпоративної культури й формування внутрішньої мотивації персоналу закладів освіти. Проаналізовано вплив кумулятивного стресу та перманентних змін на професійну мотивацію педагогів. Окреслено методичний комплекс психодіагностики організаційної культури, мотиваційних впливів та рівнів стресу. Визначено конфлікт між вимогами ринкового типу культури установи та домінуванням мотивів уникнення невдач у колективі. Описано структуру розробленої 4-модульної програми тренінгу, яка через діагностичний, корекційний та розвивальний напрями інтегрує особистісні цілі освітян у місію установи, знижує організаційну тривогу й дестигматизує емоційні проблеми.

Ключові слова: корпоративна культура; мотивація персоналу; фасилітаційний тренінг; кумулятивний стрес; мотивація досягнення; заклади загальної середньої освіти.

Yaroslava ZELINSKA

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

FACILITATION TRAINING AS A TOOL FOR OPTIMIZING CORPORATE CULTURE AND MOTIVATIONAL PROFILE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS PERSONNEL

The personnel of modern educational organizations function under conditions of elevated cumulative stress and permanent structural changes caused by martial law, lack of material resources, and constant reforms. This prolonged psychosocial pressure negatively affects their professional drives and organizational behavior.

The article aims to provide a theoretical substantiation and presentation of a content-functional model of organizational facilitation training as a tool for corporate culture optimization and reinforcement of employees' internal motivation within secondary education institutions.

The empirical study was conducted on the basis of general secondary education institutions of the Pokrovska rural territorial community with a total sample size of 40 respondents. The psychodiagnostic complex included: J. Barbuto's "Motivational Drivers", T. Ehlers' "Motivation for Success", T. Holmes and R. Rahe's Social Readjustment Rating Scale, and K. Cameron and R. Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Statistical data processing was carried out using Pearson's correlation coefficient.

The empirical data revealed a clear dominance of the market-type organizational culture (31.8 points), while a low level of success motivation was fixed in 40% of respondents,

creating a sharp intra-organizational conflict. A significant negative correlation was found between cumulative stress and the general motivational profile ($r = -0.42$; $p \leq 0.01$), as well as a positive correlation between the type of culture and integrated motivation ($r = 0.31$; $p \leq 0.05$).

Based on empirical facts, a 4-module organizational facilitation training program was developed. The model, implemented through specific tracks of facilitation (diagnostic, corrective, developmental), ensures the integration of educators' personal goals into the institution's mission, decreases organizational anxiety, and destigmatizes emotional problems.

Keywords: corporate culture; personnel motivation; facilitation training; cumulative stress; achievement motivation; general secondary education institutions.

<https://doi.org/10.31891/PT-2026-3-34>

Стаття надійшла до редакції / Received 14.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 21.08.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ярослава ЗЕЛІНСЬКА

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасне вітчизняне організаційне середовище, зокрема сфера загальної середньої освіти, функціонує в умовах екстремальної нестабільності, зумовленої тривалим воєнним станом, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів та постійними структурними перебудовами. Особливої гостроти ці чинники набувають у громадах, що перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій або зазнають систематичного психоемоційного навантаження. За таких умов персонал закладів освіти стикається із ризиками дистресу, професійного вигорання та деформації мотиваційного профілю, що прямо позначається на якості освітнього процесу.

Корпоративна культура виступає не лише тлом для професійної діяльності, а й потужним психологічним регулятором трудової поведінки, що безпосередньо моделює мотиваційну сферу особистості. Проте сьогодні спостерігається серйозний розрив: заклади освіти під впливом зовнішніх вимог змушені переймати ринкові моделі функціонування (жорстка звітність, конкуренція за контингент, KPI – ключові показники ефективності), тоді як внутрішні психологічні потреби педагогів орієнтовані на кланову підтримку, стабільність та психологічну безпеку. Оптимізація корпоративної культури засобами групової фасилітації є вкрай актуальною, оскільки вона дозволяє екологічно розв'язати внутрішні організаційні протиріччя, підвищити стресостійкість працівників і забезпечити підтримку їхнього ментального добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема подолання деструктивних тенденцій в організаційному просторі та дослідження впливу культури установи на мотивацію персоналу перебуває у фокусі уваги багатьох дослідників. Особливості формування корпоративної культури сучасних організацій, а також комплексний підхід до інтеграції когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів взаємодії в періоди життєвих і соціальних змін ґрунтовно проаналізовано у працях О. Кулешової та Н. Бідун [2]. Питання захисту психічного здоров'я, подолання міжособистісного напруження, латентних конфліктів та підтримки загального благополуччя персоналу організацій у кризових і воєнних умовах висвітлено у серії прикладних напрацювань Л. Карамушки, О. Кременець та К. Терещенко [3; 4].

Підкреслюючи важливість групових методів навчання дорослих як ефективного інструменту впливу на організаційне середовище, що забезпечує підвищення рівня внутрішньої когерентності (узгодженості цілей індивіда та установи), дослідники звертаються до теорії тренінгового менеджменту М. Копитко та Л. Томаневич [1; 5]. Водночас психологічна адаптивність персоналу, трансформація ринку праці та подолання деструктивних чинників в умовах невизначеності й тривалого воєнного стану досліджуються у роботах О. Харун та Н. Пойди-Носик [6]. Базові засади діагностики й зміни організаційної культури, подолання мікроменеджменту та підтримки почуття власної спроможності співробітників спираються на фундаментальні концепції К. Камерона, Р. Куїнна [7] та Е. Шейна [8].

Водночас, попри глибоку теоретичну базу, питання психологічного супроводу та трансформації мотиваційного профілю саме педагогічних колективів в умовах воєнного стану за допомогою короткострокових інтерактивних технологій, таких як фасилітаційні тренінги, залишається недостатньо висвітленим, що й зумовило вибір теми статті.

Формулювання цілей статті

Метою статті є виклад і обґрунтування змістово-функціональної моделі фасилітаційного тренінгу організаційного розвитку, розробленої на основі емпіричного аналізу взаємозв'язків між типом корпоративної культури, рівнем кумулятивного стресу та мотиваційними чинниками працівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу

Реалізація завдань дослідження передбачала первинний емпіричний аналіз організаційного середовища та індивідуально-психологічних характеристик персоналу закладів загальної середньої освіти Покровської СТГ (вибірка – 40 осіб). Специфіка сучасного реформування галузі та тривалий воєнний стан вимагають від освітніх установ високої адаптивності та конкурентоспроможності, що безпосередньо відбивається на структурі їхнього внутрішнього клімату [4]. На першому етапі аналізу за допомогою опитувальника OCAI К. Камерона і Р. Куїнна було реконструйовано актуальний профіль організаційної культури досліджуваних закладів [7].

Результати вимірювання зафіксували чітке домінування ринкового типу культури (31,8 балів), тоді як традиційна для освітніх установ кланова культура посіла друге місце (28,5 балів). Найменшу кількість балів набрала ієрархічна модель (18,5 балів), що вказує на низьку значущість суворої бюрократії для самих працівників. Виявлений дуалізм («ринок-клан») демонструє серйозне внутрішнє протиріччя: зовнішнє середовище змушує школи функціонувати за законами ринку (жорсткі KPI, боротьба за контингент, звітність), тоді як внутрішні психологічні потреби педагогів орієнтовані на сімейну підтримку, стабільність та психологічну безпеку.

Для оцінки того, як цей організаційний тиск позначається на особистісних ресурсах вчителів, було вивчено рівень їхньої мотивації до успіху (за Т. Елерсом) та показники кумулятивного стресу (за Т. Холмсом і Р. Рая). Психологічний аналіз виявив критичний організаційний розрив: 40% опитаних освітян мають низький рівень мотивації до успіху. У поведінковому аспекті це виявляється у формі ригідного уникнення відповідальності, страху перед помилками та вибору пасивних стратегій діяльності. При цьому 60% вибірки перебувають у зоні помірного (40%) та високого (20%) кумулятивного стресу, викликаного подіями останнього року.

Застосування коефіцієнта кореляції Пірсона дозволило статистично підтвердити деструктивний вплив стресогенних чинників на мотиваційний профіль персоналу. Встановлено значущий негативний зв'язок між кумулятивним стресом та загальним рівнем мотивації працівників за Дж. Барбуто ($r = -0,42$; $p \leq 0,01$), а також негативний зв'язок між стресом та орієнтацією на успіх за Т. Елерсом ($r = -0,36$; $p \leq 0,05$). Отримані дані математично доводять, що тривалий некерований дистрес буквально «випалює» професійний драйв освітян. На противагу цьому, зафіксовано позитивний кореляційний зв'язок між сприйняттям сприятливості організаційної культури та інтегративною

мотивацією персоналу ($r = 0,31$; $p \leq 0,05$), що підтверджує роль культури як потужного важеля нематеріальної стимуляції праці.

Глибший психологічний аналіз зафіксованих емпіричних даних дозволяє розкрити внутрішні причинно-наслідкові механізми деформації професійної сфери освітян під впливом стресогенних чинників. Виявлений значущий негативний зв'язок між кумулятивним стресом та загальним рівнем мотивації працівників ($r = -0,42$; $p \leq 0,01$) свідчить про те, що тривале перебування особистості в умовах соціальної та безпекової невизначеності супроводжується поступовим виснаженням її адаптаційного потенціалу. За умов хронічного дистресу внутрішні спонукальні сили, які раніше забезпечували проактивну професійну позицію вчителя, трансформуються. Працівник починає витрачати більшу частину свого психоемоційного ресурсу не на досягнення високих професійних результатів чи творчий пошук, а на механічне утримання внутрішньої психологічної рівноваги та стабілізацію власного емоційного стану [3; 4].

Особливої уваги заслуговує той факт, що 40% опитаних педагогів демонструють саме низький рівень мотивації до успіху за методикою Т. Елєрса. У контексті домінування ринкового типу організаційної культури (31,8 балів) цей показник набуває ознак гострого організаційного конфлікту. Ринкова культура за своєю суттю орієнтує персонал на постійне досягнення надрезультатів, конкуренцію, високу продуктивність та чітке виконання жорстких нормативних показників (KPI). Проте суб'єкти з низькою мотивацією до успіху психологічно не готові до функціонування в такому агресивному та вимогливому середовищі. Замість прагнення до досягнень у них починає домінувати протилежний полюс – мотив уникнення невдачі. Це виявляється у пасивній поведінці, намаганні перекласти відповідальність на колег або керівництво, формальному виконанні обов'язків та жорсткому опорі будь-яким організаційним інноваціям [2].

У такий спосіб утворюється замкнене деструктивне коло: ринкові вимоги установи посилюють тиск на вчителя, що призводить до зростання показників кумулятивного стресу ($r = -0,36$), а високий рівень стресу, своєю чергою, ще сильніше блокує прояви ініціативності, консервуючи низькі показники мотивації досягнення. Несприятливе або надмірно тискує організаційне середовище перестає сприйматися персоналом як безпечний простір, що підтверджується виявленням позитивним кореляційним зв'язком між суб'єктивним сприйняттям культури та загальною мотивацією ($r = 0,31$; $p \leq 0,05$) [1; 5].

Якщо культура закладу сприймається як виключно каральна чи контролююча, внутрішня задоволеність працею стрімко падає. Цей

латентний організаційний розрив між жорсткими вимогами «ринку» та реальними психологічними ресурсами вчителів не може бути нівельований стандартними адміністративними методами (наказами чи доганами), оскільки вони лише посилюють тривогу. Подолання цієї деструктивної тенденції вимагає впровадження спеціальних інтерактивних технологій групової взаємодії, які здатні трансформувати базові настановлення колективу без підвищення рівня міжособистісної напруги [4; 8].

З огляду на зафіксовані емпіричні розриви (низька мотивація до успіху на тлі ринкового тиску та високого стресу) нами було спроектовано змістово-функціональну модель фасилітаційного тренінгу організаційного розвитку (табл. 1).

Представлений комплекс на даному етапі дослідження виступає як теоретична модель та її первинне психологічне обґрунтування; перевірка довгострокової відстроченої ефективності сформованих змін є перспективою подальшої наукової роботи.

Таблиця 1

**Змістово-функціональна модель фасилітаційного тренінгу
організаційного розвитку**

Напрями реалізації	Змістове наповнення (Модулі)	Результати індивідуального рівня (для педагогів)	Результати організаційного рівня (для адміністрації та закладу)
Діагностичний (реалізується до початку процесу оптимізації)	Модуль 1. Ціннісний фундамент. Ревізія стереотипів, SWOT-аналіз культури, аудит «точок болю» та бар'єрів мотивації.	Деконструкція дезадаптивних патернів поведінки; зниження психологічного опору перед змianaми; розвиток емоційної грамотності.	Екологічне виявлення прихованих конфліктів у колективі; фіксація системних організаційних чинників демотивації персоналу.
Корекційний (реалізується під час опрацювання труднощів)	Модуль 2. Комунікаційна екосистема. Побудова довіри, техніка «Вікно Джогарі», активне слухання, корекція страху відповідальності.	Зниження рівня суб'єктивної професійної тривоги; опанування конструктивних копінг-стратегій; подолання страху помилки та дестигматизація емоцій.	Розширення зони відкритої та прозорої взаємодії в колективі; усунення латентних комунікаційних та токсичних бар'єрів.

Корекційно-розвивальний <i>(перехідний етап узгодження взаємодії)</i>	Модуль 3. Лідерство та наставництво. Трансляція стандартів «з голови», усунення мікроменеджменту, коучинговий стиль керівництва.	Посилення відчуття особистісної автономії та професійної суб'єктності; активізація внутрішньої мотивації до успіху та досягнень.	Трансформація управлінських наративів, перехід до коучингового стилю менеджменту; ліквідація практики мікроменеджменту, розробка «Матриці менторства».
Розвивальний <i>(реалізується після подолання кризових станів)</i>	Модуль 4. Інтеграція та закріплення. Мозковий штурм, укладання дорожньої карти змін, створення нових корпоративних ритуалів успіху.	Кристалізація внутрішньої нормативної мотивації; синхронізація особистих цілей та кар'єрних прагнень із місією закладу	Впровадження підтримувальних корпоративних ритуалів («п'ятихвилинки вдячності»); створення реалістичної дорожньої карти змін на основі SMART-проектування.

Коротко охарактеризуємо логіку розгортання модулів тренінгової моделі. *Модуль 1* орієнтований на деконструкцію застарілих організаційних стереотипів [1]. Через вправу «Артефакти культури» учасники виводять на рівень усвідомлення неписані правила закладу на основі трирівневої моделі Е. Шейна [8]. Завдяки спільному SWOT-аналізу працівники самі «намацують» та формулюють головні чинники демотивації, що нівелює їхній природний психологічний опір перед майбутніми змінами. *Модуль 2* безпосередньо спрямований на корекцію станів тієї вразливої групи ризику, яка склала 40% вибірки (особи з низькою мотивацією до успіху). Інтеграція психологічного моделювання «Вікно Джогарі» дозволяє екологічно розширити зону відкритої взаємодії в колективі та знизити рівень міжособистісної тривог. Помилка працівника під час рольових ігор легітимізується фасилітатором як корисна точка росту, що дестигматизує страх відповідальності. *Модуль 3* фокусується на зміні управлінських наративів адміністрації шкіл [5]. Керівники підрозділів навчаються транслювати оновлені цінності підтримувального середовища не через директиви, а через щоденні комунікативні практики, переходячи на коучинговий стиль менеджменту. Проектування «Матриці менторства» забезпечує створення чітких алгоритмів психологічного супроводу нових співробітників. *Модуль 4* забезпечує практичне «заземлення» напрацьованого матеріалу в операційну діяльність організації. Завдяки

мозковому штурму «Ритуали успіху» колектив створює перелік конкретних «малих кроків» підтримання ментального добробуту (наприклад, впровадження «п'ятихвилинок вдячності» чи прозорих інструментів фіксації індивідуальних досягнень) [3]. Фінальне SMART-проекування дозволяє учасникам укласти реалістичну дорожню карту організаційних змін на найближчі три місяці.

Таким чином, розроблена модель фасилітаційного тренінгу діє як цілісна система, яка трансформує ринковий тиск середовища у внутрішній ресурс солідарності, знижує рівень організаційної тривоги та сприяє підвищенню рівня внутрішньої професійної мотивації працівників освітньої сфери [4; 5].

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підбиваючи підсумки проведеного теоретико-емпіричного аналізу, можна сформулювати такі узагальнені результати:

1. Дослідження організаційного середовища у закладах освіти підтвердило наявність системного напруження, викликаного невідповідністю зовнішніх вимог і внутрішніх очікувань колективу. Сучасні реалії змушують школи переймати прагматичні моделі поведінки, орієнтовані на конкуренцію та жорстку звітність (ринковий вектор). Водночас самі педагоги гостро потребують психологічної безпеки, емоційної підтримки та захищеності, які є ознаками традиційного корпоративного укладу (клановий вектор).

2. Встановлено, що тривалий деструктивний тиск зовнішніх стресорів безпосередньо блокує професійну активність вчителів. Статистично доведено, що високе кумулятивне навантаження пригнічує внутрішнє прагнення до досягнень, змушуючи значну частину персоналу обирати пасивну позицію уникнення невдач та відмовлятися від професійної відповідальності. Проте якість корпоративної культури може виступати потужним компенсаторним ресурсом: чим сприятливішим є середовище в установі, тим вищою стає внутрішня мотивація працівників.

3. Запропонована змістово-функціональна модель фасилітаційного тренінгу є інструментом подолання цих латентних організаційних розривів. Програма послідовно вирішує завдання ревізії застарілих стереотипів, зниження рівня індивідуальної тривожності педагогів через розширення зони довіри, а також переформатування стилю управління адміністрації у бік партнерської взаємодії. Представлений комплекс на цьому етапі є обґрунтованою теоретичною моделлю, яка потребує подальшого практичного тестування.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у детальнішому вивченні довгострокової стійкості (відстроченого ефекту) сформованих копінг-стратегій працівників через 6 і 12 місяців після завершення тренінгового циклу. У межах наукового інтересу залишається також специфіка адаптації презентованої змістово-функціональної моделі до умов повністю дистанційного (онлайн) або гібридного форматів роботи організацій.

Література

1. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
2. Кулешова О. В., Бідун Н. М. Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій. *Перспективи та інновації науки. Серія «Психологія»*. 2024. № 12 (46). С. 1208-1221.
3. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В. та ін. Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення. *Вісник НАПН України*. 2020. Т. 2, № 1. С.1-9. <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/65/94>.
4. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
5. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
6. Харун О. А., Пойда-Носик Н. Н. Трансформація ринку праці України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 45. С. 138-143.
7. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
8. Schein E. H. Corporate Culture Critical Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 256 p.

References

1. Kopytko M. I., Mykhalitska N. Ya., & Veresklya, M. R. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv , (2(62)), 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
2. Kuleshova O. V., Bidun N. M. (2024). Psykholohichni osoblyvosti formuvannia korporativnoi kultury suchasnykh orhanizatsii. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriya "Psykholohiia"*, (12(46)), 1208-1221.
3. Maksymenko S. D., Karamushka L. M., Kredentser O. V., et al. (2020). Psykholohiczne zdorovia personalu orhanizatsii: problemu ta technologii zabespechennia. *Visnyk NAPN Ukrainy [Herald of the NAES of Ukraine]*, 2(1). S. 1-9. <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/65/94>
4. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., & et al. (Eds.). (2023). *Metodyky doslidzhennia psykhychnoho zdorovia ta blahopoluchchia personalu orhanizatsii: psykholohichniy practicum*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. 78 s.
5. Kopytko M. I., Tomanevych L. M. (2017). *Treninhy z menedzhmentu: navch.-metod. posib*. Lviv State University of Internal Affairs. 128 s.
6. Kharun O. A., Poida-Nosyk N. N. (2022). Transformatsiia rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ma svitove hospodarstvo*. Vup. 45, 138-143.
7. Cameron K. S., & Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. 288 s.
8. Schein E. H. (2012). *Corporate Culture Critical Survival Guide*. Jossey-Bass. 256 s.