

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ФРАНКА
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ

Кафедра педагогіки, психології
та управління навчальними
зкладами

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ВИРШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ»

виконала:

студентка II – курсу магістратури
ІНІ педагогіки
спеціальності «Управління навчальним закладом»
Василівської Аліни Юріївни

Науковий керівник:

МІРОШНИЧЕНКО О.А.,
кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри педагогіки і психології
та управління навчальними зкладами
центру довузівської підготовки та
післядипломної освіти

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри педагогіки і психології
та управління навчальними зкладами
центру довузівської підготовки та
післядипломної освіти
....червня 2014 року, протокол №...
Завідувач кафедри

.....

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ	
1.1 Поняття компетентності керівника ЗНЗ.....	5
1.2 Поняття про конфліктну ситуацію ЗНЗ.....	18
1.3 Особливості роботи керівника у конфліктних ситуаціях.....	31
Висновки до першого розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ	
2.1 Дослідження лідерських та комунікативних якостей як складових компетентності керівника.....	47
2.2 Аналіз результатів діагностики.....	61
Висновки до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗНЗ	
3.1 Програма тренінгу , щодо розвитку підвищення ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.....	73
3.2 Аналіз та інтерпретація результатів формувального етапу експерименту.....	81
Висновки до третього розділу.....	86
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	88
ДОДАТКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах прогресивних змін у суспільстві докорінним чином змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Особливої актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, специфіка якої достатньо відображена в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до управлінської діяльності й особистості керівника ЗНЗ як управлінця - професіонала.

У працях теоретичного та методичного характеру термін „управлінська компетентність керівника ЗНЗ” трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т.М. Сорочан розглядає поняття „компетентність керівника ЗНЗ” як єдність психологічної, теоретичної і практичної готовності до управлінської діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань; О.І. Пометун – як результативно - діяльнісну характеристику освіти керівника; І.А. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень; Л.І. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи.

Проблема розвитку управлінської компетентності ґрунтовно розкрита у наукових працях вітчизняного вченого В.І.Маслова. Автором розкрито суть поняття «управлінська компетентність керівника школи» - це добра обізнаність, володіння знаннями, що слід розуміти як теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків, прав відповідно до повноважень.

Компетентність об'єднує в собі упорядковану сукупність методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних (професійно-фахових) знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь, об'єктивно необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає

конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій сфері (науково-викладацькі, наукові, методичні працівники, вчителі, вихователі та інші).

Визначені, теоретично-обґрунтовані і систематизовані компетенції дають можливість формувати, розвивати компетентність особистості, а також оцінити ступінь готовності до виконання відповідних обов'язків. Проблема розвитку управлінської компетенції не достатньо вивчена в сучасних умовах, компетентність керівника ЗНЗ у вирішенні конфліктних ситуацій має бути поставлена значно ширше, ніж проблема ефективного керівництва групою. Це і обумовило тему нашого дослідження.

Об'єкт дослідження - компетентність керівника ЗНЗ.

Предмет дослідження – механізми та фактори компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу у вирішенні конфліктних ситуацій.

Мета дослідження: 1) проаналізувати компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу у вирішенні конфліктних ситуацій; 2) розробити програму тренінгу щодо розвитку підвищення ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.

Завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз компетентності керівника ЗНЗ, а саме:
 - а) охарактеризувати поняття компетентності керівника ЗНЗ;
 - б) розглянути поняття про конфліктну ситуацію ЗНЗ;
 - в) описати особливості роботи керівника у конфліктних ситуаціях.
2. Провести експериментальне дослідження, щодо розвитку підвищення ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.
3. Провести корекційну роботу по підвищенню лідерських та комунікативних якостей особистості у керівників ЗНЗ.

Методи дослідження – теоретичні (аналіз наукової літератури за темою дослідження, систематизація отриманих відомостей; контент – аналіз базових понять дослідження); емпіричні (спостереження, методи збору

інформації – бесіди, опитування, тестування, експертна оцінка, вивчення результатів професійної діяльності суб'єктів дослідження, статистична обробка результатів дослідження; якісний та кількісний аналіз експериментальних показників).

Теоретична основа дослідження – за основу вивчення проблеми компетентності був взятий діяльнісний підхід, запропонований В.І. Масловим.

Наукова новизна дослідження – експериментально перевірено взаємозв'язок «компетентнісний керівник – лідер» у керівників ЗНЗ.

Теоретико практична значущість дослідження – запропоновано програму тренінгу щодо розвитку підвищення ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.

Експетиментальна база – керівники загальноосвітніх навчальних закладів Сквирського району. Для дослідження була створена група з 20 осіб.

Структура дослідження – робота складається із вступу, трьох розділів (теоретичного, методичного та експериментального), висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 145 сторінок.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ВИРІШЕНІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Поняття компетентності керівника ЗНЗ

В умовах прогресивних змін у суспільстві докорінним чином змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Особливої актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, специфіка якої достатньо відображена в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до управлінської діяльності й особистості керівника ЗНЗ як управлінця - професіонала.

У працях теоретичного та методичного характеру термін „управлінська компетентність керівника ЗНЗ” трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т.М. Сорочан розглядає поняття „компетентність керівника ЗНЗ” як єдність психологічної, теоретичної і практичної готовності до управлінської діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань [86]; О.І. Пометун – як результативно - діяльнісну характеристику освіти керівника [68]; І.А. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [63]; Л.І. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи [20].

Ми розглядаємо управлінську компетентність керівника ЗНЗ як системне утворення, що визначається сукупністю таких компонентів:

- знання, необхідні для даної спеціальності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов’язків;
- професійні, ділові і особистісно значущі якості для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі діяльності;

- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;

- мотиваційна сфера професійної діяльності [12].

За таких підходів зростання професійної (управлінської) компетентності керівника ЗНЗ передбачає: входження в спеціальність; оволодіння нормами і способами професійної діяльності і спілкування; підвищення кваліфікації; творчість як індивідуальний внесок у професійний досвід; формування мотиваційної сфери діяльності керівника.

Отже, для ефективного управління навчальним закладом виявлення й оцінка загального рівня управлінської компетентності керівника ЗНЗ є актуальним як у теоретичному, так і практичному аспектах.

За позицією вчених розвиток управлінської компетентності керівника ЗНЗ є складним, багатогранним процесом, який об'єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає поліфункціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ як професійно підготовленого менеджера освіти [15].

Узагальнюючи різні точки зору, уявимо професійну компетентність керівника ЗНЗ у вигляді певної структури й виокремимо в ній основні компоненти:

- особистісні якості – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;
- педагогічна підготовка – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими соціальними групами й організаціями;

- спеціальна підготовка – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно-управлінського потенціалу;
- педагогічна культура – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;
- організаційна культура – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність, підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду [15].

Враховуючи дослідження в галузі педагогічної професіографії (Н.В. Кузьміна, Н.Д. Левитов, О.І. Пометун, С.Л. Рубінштейн, В.А. Сластьонін, Л.Ф. Спірін, О.І. Щербаков та ін.), однією з оптимальних можна вважати професійну модель керівника ЗНЗ, яка включає такі основні компоненти:

- нормативний опис професійних якостей;
- кваліфікаційна характеристика професійної підготовки;
- загальнопедагогічна підготовка;
- соціогуманітарна підготовка;
- управлінська підготовка [14].

Слід зазначити, що сьогодні в педагогічній науці процес підвищення кваліфікації та неперервної професійної освіти керівника ЗНЗ розглядається не як проста послідовність орієнтованих форм навчання і самоосвіти в системі післядипломної педагогічної освіти, а як взаємодіючі і взаємодоповнюючі етапи інтенсивного розвитку його особистості і професіоналізму. Кожний з етапів виконує певну функцію, має свої технологічні прийоми і засоби, сприяючи таким чином отриманню та поглибленню теоретичних знань, розширенню й розвитку пізнавальних

потреб і інтересів, засвоєнню сучасних технологій управління, навчання та виховання. Такий підхід дозволяє керівнику не тільки визначити рівень своїх знань, умінь та навичок, але й виявити потенційні професійні потреби й можливості та отримати спеціальну післядипломну освіту для наступної реалізації в практичній діяльності [74].

У зв'язку з цим основні принципи підвищення управлінської компетентності керівника ЗНЗ у процесі неперервної професійної освіти можна сформулювати таким чином:

- демократизм – усезагальність, доступність неперервної освіти для різних категорій керівників;
- цілісність – розподіл загальних і часткових задач між різними етапами навчання у відповідності з логікою змісту та цілями кожного етапу;
- варіативність – різноманітність форм, видів, методів та засобів навчальної діяльності;
- наступність – формування цілісності навчального процесу, інтегрованості всіх етапів і ступенів;
- гуманізм – створення умов для поступального розвитку та вдосконалення творчої індивідуальності керівника;
- прогностичність – випереджуючий розвиток професійної освіти в змінних умовах та різноплановій діяльності менеджера освіти [19].

Можна зробити висновок, що професійна управлінська компетентність керівника ЗНЗ являється складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на більш дрібні, специфічні компоненти. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно

мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності [14].

В останні роки система управління освітніми закладами зазнає значних труднощів, оскільки виникає проблема діяти в нових економічних і соціокультурних умовах. Вирішення стратегічних освітніх завдань, визначених у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та інших нормативно-правових документах, залежить, у першу чергу, від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління. Керівник ЗНЗ сьогодні має постійно працювати над розвитком своєї управлінської компетентності. Одного бажання бути керівником - це похвально, але недостатньо. Важливо, чи може людина займати керівну посаду, і чи є в нього відповідні здібності для розвитку в собі управлінської компетентності. Відбувається узгодження між «хочу і треба». Окрім цього існують певні норми, вимоги до професії, поведінки, розвитку людини, що формує поняття «треба» [21]. На мою думку, розвиток управлінської компетентності передбачає постійний і безперервний процес роботи над своїм вдосконаленням, тому перш ніж стати керівником навчального закладу треба уважно і досконально проаналізувати якості та вимоги, які висуваються до сучасного керівника, а саме компетентність, гідність і відповідальність, почуття нового й уміння ризикувати, чутливість і рухливість, висока працездатність та вміння грамотно працювати з інформацією; володіння новими інформаційними технологіями.

Більшість керівників - директорів шкіл - до управління навчальними закладами не готували. А тому працювати ефективно в умовах ринку, розвитку нових життєвих цінностей вони неспроможні. Процеси гуманізації та демократизації суспільства потребують підвищення вимог до керівників загальноосвітніх навчальних закладів, до їхньої компетентності та професіоналізму [30].

Проблема розвитку управлінської компетентності ґрунтовно розкрита у наукових працях вітчизняного вченого В.І.Маслова [56]. Автором розкрито суть поняття «управлінська компетентність керівника школи» - це добра обізнаність, володіння знаннями, що слід розуміти як теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків, прав відповідно до повноважень.

Компетентність об'єднує в собі упорядковану сукупність методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних (професійно-фахових) знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь, об'єктивно необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій сфері (науково-викладацькі, наукові, методичні працівники, вчителі, вихователі та інші).

Визначені, теоретично-обґрунтовані і систематизовані компетенції дають можливість формувати, розвивати компетентність особистості, а також оцінити ступінь готовності до виконання відповідних обов'язків [57].

Професійне зростання керівника загальноосвітнього навчального закладу - перший крок до розвитку школи.

За останні десятиліття помітно зросла зацікавленість учених-педагогів, практиків у дослідженні управлінської компетентності керівників, яка виступає якісним показником ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом та професіоналізму і підтверджує важливість та соціальну значущість проблеми.

Сучасна школа потребує підвищення професіоналізму всіх учасників освітнього процесу, у тому числі директора загальноосвітнього навчального закладу. Реалізація завдання передбачає відповідні заміри та зіставлення змін професійної компетентності керівника школи [13].

Поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні

уміння, навички, професійно - особистісні цінності і якості та забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки. Компетентність керівника закладу репрезентує прагнення і здатність реалізувати свій потенціал (знання, уміння, особистісні якості) під час творчої професійної діяльності, усвідомлюючи соціальну значущість та особисту відповідальність за результати цієї діяльності й необхідність її постійно удосконалювати [9].

Керівник сучасного освітнього закладу — центральна фігура всього освітнього процесу, має бути компетентним у всіх сферах управлінської діяльності [56].

Важливе місце в організації та становленні ефективного навчально-виховного процесу займає проблема підбору та оцінки управлінської діяльності директорів освітніх закладів.

Для оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів потрібно визначити, що є його предметом, за яким підходом воно буде здійснюватися.

На сьогодні найбільш поширеними підходами є:

- системно-комплексний, що проявляється через оцінювання стану безпосереднього чи опосередкованого впливу керівника на педагогічний та учнівський колектив;
- функціональний, який передбачає оцінювання функціональних обов'язків керівника;
- діяльнісний, що побудований на основних видах діяльності керівника ЗНЗ;
- аспектний, що передбачає оцінювання окремих функцій і дій керівника;
- компонентний, що охоплює оцінювання найбільш значущих на певний момент компонентів системи управління закладом;

- компетентнісний [25].

Останнім часом найбільш продуктивним виявляється компетентнісний підхід, що є науковою концепцією, що покладена в основу для визначення мети, змісту, методів та організації навчання, діагностики рівнів готовності і відповідності особистості до ефективної діяльності на відповідній посаді, або у конкретній професійно-фаховій сфері [71].

Діагностика управлінської компетентності керівника ЗНЗ може бути здійснена на основі кваліметричного підходу (Г.В.Єльникова) [29].

У загальному розумінні діагностика — це вчення про способи встановлення наявного стану об'єкта на основі спеціального дослідження [65].

Одним із засобів діагностики є факторно-критеріальні моделі. У цьому випадку вони поєднують перелік основних напрямів управлінської діяльності, спеціальних знань і вмінь, необхідних для роботи в цих напрямках, та кваліметричний апарат обчислення ступеня управлінської компетентності керівника школи [24].

Таким чином, модель компетентності керівника трансформується у кваліметричну модель оцінювання його професійної (управлінської) компетентності, або у стандартну модель як орієнтовний взірець, який взятий за основу для формування та підвищення компетентності керівників НЗ відповідно до потреб і вимог суспільства на певному етапі його розвитку.

Для проведення будь-якої діагностики необхідно підібрати або розробити спеціальні методики. Професійна компетентність директора школи може бути оцінена за допомогою базової факторно-критеріальної моделі компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, розробленої В.І.Масловим [57].

Оцінювати управлінську діяльність або компетентність керівника навчального закладу можна й іншими способами, зокрема:

- аналізуючи дані анкетного опитування керівників ЗНЗ;

- порівнюючи результати співбесід з різними категоріями учасників навчально-виховного процесу (адміністрацією, методистами, працівниками, учнями, батьками);
- здійснюючи самооцінку визначення рівня управлінської кваліфікації керівників ЗНЗ;
- застосовуючи показники оцінювання, що пропонуються різними авторами.

Наприклад, В.Лаврук пропонує методику діагностики рівня компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, основними показниками якої є:

- володіння знаннями, сформованість умінь;
 - планування розвитку закладу;
 - контрольної-аналітична діяльність;
 - робота з кадрами;
 - управління навчально-виховним процесом;
 - фінансово-господарська діяльність;
- соціальна активність керівника [88].

Для даної методики розроблені базові протоколи, норми оцінювання, визначені знання й уміння, якими має володіти керівник. Також пропонуються анкети та питальники для визначення управлінської компетентності керівника.

Проте всі ці способи не завжди дають об'єктивну оцінку рівня управлінської компетентності. Для забезпечення повної картини необхідно здійснювати оцінювання, застосовуючи кілька методик або способів, залучаючи неупереджених експертів.

Проблема розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ не нова: вона існує з моменту появи посади директора в цих закладах. Тому є велика кількість наукової та методичної літератури з питань вивчення, оцінювання та удосконалення управлінської компетентності.

Управлінська компетентність характеризує ступінь готовності і здатності реалізувати цілі, завдання, функції та технології управління, професійний досвід в межах компетенції конкретної посади - керівника закладу.

Компетентна особистість є результатом функціонування системи освіти, володіє не тільки знаннями, професіоналізмом, високими моральними якостями, але й уміє адекватно діяти у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, і бере відповідальність за власну діяльність.

У процесі аналізу психолого-педагогічної літератури виокремлене поняття «управлінська компетентність» як система знань, умінь і навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності.

З'ясовано, що розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів - це безперервний рух до її підвищення і відновлення в процесі управлінської діяльності, який залежить від спеціальної управлінської підготовки, об'єктивної самооцінки професійних досягнень, результатів управлінської діяльності та власних управлінських здібностей і сформованих особистісних якостей [60].

З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень.

Категорія «професійна компетентність» визначається головним чином рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивованими прагненнями до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи [11].

Досліджуючи діяльність керівника школи та його взаємовідносини з педагогічним колективом, Р. Х. Шакуров звертає увагу дослідників на те, що низький рівень професійної підготовки директора школи негативно відбивається на взаємовідносинах у педагогічному колективі. Малокомпетентний керівник нерідко починає об'єднувати навколо себе таких

же некомпетентних працівників, які погано справляються з роботою». На його думку, сучасний керівник школи — це, насамперед, висококомпетентна людина, яка здійснює управління школою на науковій основі. Він уміє ставити актуальні задачі перед колективом, радитися із учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організовувати цікаве повноцінне життя учнівського колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, уміє довіряти вчителям, попереджає і розв'язує конфлікти. Керівник школи повинен гармонійно поєднувати в собі якості адміністратора і колективіста, діловитість і людяність[11; 15].

Визначенням рівня кваліфікації керівника школи на основі моделі його функціональної компетентності займалася дослідник О. І. Мармаза. Структура системи знань і вмінь керівника школи представлена двома підсистемами знань, які включені до моделі функціональної компетентності директора школи: професійні знання, їх зміст; типи і види знань. Цікавою є думка автора про те, що управлінські вміння — це спосіб реалізації управлінських функцій[11; 17].

У процесі аналізу різних наукових підходів щодо сутності поняття «управлінська компетентність» встановлено, що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, а з іншого — є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку.

Професійний досвід керівника знаходить прояв у його діяльності, пов'язаній з реалізацією посадових функцій і розв'язанням професійних задач та ситуацій. Щодо професійної діяльності керівника закладу, то тут питання управлінської компетентності безпосередньо пов'язане з професіоналізмом.

Відомо, що найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх

навчальних закладів є: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів[11; 21].

Наради — це організаційно-педагогічна форма діяльності, яка передбачає спільне обговорення, вирішення управлінсько-педагогічних проблем функціонування і розвитку ЗНЗ. За цільовою установкою наради поділяються на проблемні, настановні, тематичні, підсумкові, ділові, підготовка та проведення яких має свою специфіку та технології реалізації.

До основних традиційних форм підвищення управлінської компетентності віднесено конференції. «Конференція — це збори, нарада представників різних державних, громадських, наукових, партійних й інших організацій для обговорення і вирішення будь-яких питань». У педагогічному середовищі найчастіше практикують проведення науково-практичної конференції, яка є формою підбиття підсумків роботи над актуальною педагогічною проблемою, виявлення й узагальнення кращого педагогічного досвіду.

«Виставка – це публічний показ спеціально підібраних предметів і місце цього показу». Педагогічна виставка є формою пропаганди і впровадження прогресивного досвіду управлінсько-педагогічної діяльності. Тематика експозиції передбачає презентацію найефективніших форм і методів управлінської діяльності, показ системи роботи та її ефективність. За змістом виставки поділяються на тематичні і оглядові. За тривалістю – постійні і епізодичні.

Педагогічні виставки — це презентація закладу, в якому працює керівник, реклама успіхів і досягнень, це створення умов для впровадження нових управлінських ідей[11; 63].

Підвищенню управлінської компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних

проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей.

Потреба в проведенні семінарів та визначення тематики здійснюється управлінням освіти на основі діагностики керівників ЗНЗ. До роботи в семінарі залучають керівників з різним рівнем управлінської компетентності. Керівник семінару — спеціаліст управління освіти, досвідчений директор, методист, науковець, який найкраще обізнаний з проблемою, має належні організаторські здібності та повноваження.

Зворотним зв'язком є використання учасниками рекомендацій, творче їх осмислення та їхнє впровадження в практику роботи. Приміром, для керівників ЗНЗ може бути проведено семінар «Шляхи формування іміджу навчального закладу» з використанням елементів захисту проекту моделі школи розвитку[11; 67].

Однією з важливих форм організаційно-педагогічної діяльності управління освіти з управлінської компетентності є управлінське консультування.

Консультування як одна з форм роботи з керівниками присутня, як правило, в індивідуальній та груповій роботі з керівниками закладів, де вони отримують кваліфіковану допомогу в пошуку внутрішніх резервів щодо створення і реалізації своєї освітньої програми, проводять складну соціально-педагогічну ідентифікацію проблеми зі способами її вирішення.

Контрольні діалоги — нова організаційно-педагогічна форма діяльності управління освіти. Проведення контрольних діалогів з керівниками загальноосвітніх навчальних закладів є однією з пріоритетних форм ефективної діяльності управління освіти, оскільки найважливішою умовою результативності управлінської діяльності є зворотний зв'язок. Контроль не лише сприяє встановленню відповідності управлінського процесу чинним законодавчим нормам, інструкціям, в процесі контролю не тільки констатуються певні факти, але й виявляються причинно-наслідкові зв'язки, розробляється подальша стратегія діяльності.

Управлінська компетентність – знання форм та методів управління школою, висока методологічна культура. Зростання професійної компетентності керівників навчальних закладів можливе лише за умови сумісної роботи відділу освіти, методичної, психологічної служб, керівників закладів освіти[94].

На сучасному етапі розвитку освіти керівники навчальних закладів мають опанувати позицію суб'єкта діяльності, бути активними учасниками реформування освіти. Процес організації науково-методичного супроводу щодо підвищення компетентності керівних і педагогічних кадрів свідчить про те, що при систематичній і цілеспрямованій роботі через різні форми, методи (на шкільному, районному, обласному рівнях) педагогічним працівникам вдається розвинути свій потенціал до такого рівня, коли він стає носієм передового педагогічного досвіду[85].

Дана проблема є актуальною і вимагає подальшого вивчення та практичної реалізації в системі післядипломної освіти керівників ЗНЗ.

1.2. Поняття про конфліктну ситуацію ЗНЗ

Сама головна позитивна функція конфлікту полягає в тому, що, будучи формою протиріччя, конфлікт є джерелом розвитку. Найбільш явне вираження це функція конфлікту, що набуває форми кризи, знайшла в концепції Еріксона. Поряд з нею існує й безліч інших більш окремих додатків до загальної тези про позитивну роль протиріч у розвитку індивіда, групи, підприємства, соціуму. Наприклад, у ряді досліджень, заснованих на ідеях Жана Піаже та його школи, показано, що соціо-когнітивні конфлікти можуть бути джерелом інтелектуального розвитку (зокрема дітей) [6].

Під соціо - когнітивним конфліктом розуміється ситуація, коли індивіди мають різні відповіді на ту саму проблему й мотивовані на досягнення спільного рішення.

Чим більш значущий цей конфлікт для учасників ситуації, тим потенційно сильніший його вплив на їхній інтелектуальний розвиток. Також загальноновизнаною можна вважати тезу про протиріччя, як джерело розвитку

груп, включаючи й можливі конкурентні процеси. Б. Ф. Ломов вважає, що в спільній діяльності "суперництво (співробітництво) відіграє роль своєрідного "каталізатора" розвитку здібностей. Аналогічну функцію стимулювання активності й розвитку конкуренція відіграє в групі. Прийняття цієї точки зору виявилось в тому, що в психологічний словник 1990 року вперше був уведений термін "конфлікт продуктивний".

З інших позитивних функцій конфлікту найбільш очевидною є сигнальна функція. Обговорюючи типи критичних ситуацій, Ф. Є. Василюк підкреслює позитивну роль, "необхідність" внутрішніх конфліктів для життя: "Вони сигналізують про об'єктивні протиріччя життєвих відносин і дають шанс вирішити їх до реального зіткнення цих відносин, здатних викликати пагубні наслідки".

Аналогічну сигнальну функцію конфлікту виконують і в міжособистісних відносинах. Конфлікт, подібно болю, виконує сигнальну функцію, повідомляючи нам про те, що щось не в порядку в наших відносинах або в нас самих. І якщо ми у відповідь на цей сигнал намагаємося внести зміни в нашу взаємодію, ми приходимо до нового стану адаптації у стосунках. Якщо ми на кожному етапі своїх відносин досягаємо нового рівня адаптації, це забезпечує збереження, "виживання" наших відносин.

Конфлікт - можливість зближення. Існують і інші приклади, що ілюструють позитивні функції конфлікту, наприклад, "комунікативно-інформаційну" і "сполучну".

Конфлікт - це можливість розрядки напруги, "оздоровлення відносин" [64].

Функція розрядки напруги, "оздоровлення" відносин, що потенційно містить у собі конфлікт, може цілеспрямовано використатися в педагогічній практиці. Наприклад, А. С. Макаренко розглядав конфлікт, як педагогічний засіб впливу на відносини людей. У нього є незакінчена праця "Про вибух", у якій зазначається, що в колективі завжди існує цілий комплекс різних протиріч "різних ступенів конфліктності".

Вибираючи "із загального ланцюга конфліктних відносин найбільш яскраве, що випирає й переконливе, для всіх зрозуміле", Макаренко рекомендує вирішувати його методом "вибуху". "Вибухом" він називає доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли вже немає можливості ні для якої еволюції, ні для якого позову між особистістю й суспільством, коли ребром поставлене питання - або бути членом суспільства, або піти з нього".

Ця остання межа може виражатися в різних формах, але у всіх випадках її головним завданням є ламання неправильно сформованих відносин, на місці яких будуються нові стосунки й нові поняття. Макаренко виявляв велику цікавість до явища "вибуху", хоча й обмовляв при цьому, що "вибуховий маневр - річ дуже хвороблива й педагогічно важка".

Підкреслення потенційних позитивних можливостей конфлікту не повинне змусити нас забути про його ймовірну деструктивну роль у житті особистості. Можна вважати загальновизнаним уявлення не тільки про позитивне значення ефективного вирішення й подолання особистістю виникаючих внутрішньо-особистісних криз, конфліктів, протиріч, але й про негативний, а може й руйнівний вплив, що може мати для особистості їх неподолання. Ми можемо оцінювати вихід людини з конфлікту або кризи як продуктивний, якщо в результаті вона дійсно "звільняється" від проблеми, що його породила, таким чином, що переживання робить людину більш зрілою, психологічно адекватною та інтегрованою [8].

Ф. Василюк відзначає, що емоційне переживання кризової ситуації, яким би сильним воно не було, саме по собі не веде до її подолання. Точно так само аналіз ситуації, її обмірковування призводить лише до її кращого усвідомлення [72].

Справжня ж проблема полягає у створенні нового змісту, коли результатом внутрішньої роботи особистості по подоланню, переживанню критичних життєвих ситуацій, стають зміни в її внутрішньому суб'єктивному

світі - знаходження нового змісту, нове ціннісне ставлення, відновлення щиросердечної рівноваги тощо.

І навпаки, ті стратегії, які по суті, є психологічно неефективними, як би їх не оцінював сам індивід, реально виявляються спрямованими на ослаблення, зм'якшення гостроти пережитої кризи й супровідних їй емоційних станів.

Якщо використати медичну аналогію, то можна сказати, що в першому випадку люди, відчувши біль, намагаються з'ясувати його причину й упоратися з ним, вилікувавши хворобу, а в другому випадку вони просто вживають пігулки, намагаючись заглушити неприємні відчуття.

Загальна практична позиція може бути виражена словами Мея: "...Нашим завданням є перетворення деструктивних конфліктів у конструктивні".

Конфлікт - це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами [17].

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. "conflictus") - зіткнення протилежних інтересів, поглядів.

Більш повне визначення конфлікту - протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами [22].

У психології конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах

індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями" [52].

Конфлікт взагалі за своєю суттю - це факт людського існування.

Багато людей сприймають історію людства як безкінечну розповідь про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу.

Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, акціонерними товариствами, в межах однієї організації тощо.

Наступна стадія конфлікту як процесу - це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що у свою чергу, вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів, що створюють їх [84].

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним й приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації [77].

Функціональне призначення конфлікту:

- сприяння утворенню соціальних груп;
- виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій);
- принесення у суспільство духу суперництва та конкуренції;
- конфлікт як джерело змін та перетворень;
- конфлікт як форма суспільного життя;
- засіб прояву протилежних поглядів та підходів;
- школа формування консенсусу й компромісу [69].

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і веде до підвищення ефективності організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу [58].

Розвиток конфлікту залежить від своєчасної та правильної оцінки його за такою схемою:

- У якій сфері він виник - - у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, або в особистій, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти. Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних витрат, для його вирішення необхідно більше часу.
- Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?
- Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, чи деструктивним, руйнівним?
- Що заважає нам об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла? [48].

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень; серйозна розбіжність, гостра суперечка, що приводить до протистояння або боротьби [76].

Для виникнення конфлікту необхідний ряд чинників: наявність проблеми (суперечності), конфліктної ситуації, учасників конфлікту та інциденту.

Конфліктна ситуація — це ситуація прихованого або явного протистояння сторін.

Інцидент - це дія або сукупність дій учасників конфлікту, що провокують різке загострення суперечності і початок боротьби між сторонами конфлікту [31].

Конфлікти бувають різні: сімейні, ділові, виробничі, політичні, міждержавні тощо. Але потрібно пам'ятати, що конфлікти між людьми можуть бути конструктивними (направленими на розвиток відносин, здійснення спільної діяльності) і деструктивними (направленими на задоволення особистих амбіцій, самоствердження якоїсь людини за рахунок інших людей, наклеп, заздрість, ухилення від виконання обов'язків тощо). Слід уникати не тільки деструктивних, але й порожніх конфліктів, коли роздратування або нестриманість людини роблять його поведінку неприйнятною для інших людей [42].

Конфлікт – стосунки, які викликають напружену ситуацію між 2-ма або більше особами з приводу наявності протилежних мотивів, потреб, інтересів, ідеалів, поглядів, цілей.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами [1].

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують не схожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил) [38].

Запобігання виникнення конфлікту – це комплекс заходів, спрямованих на недопущення його виникнення або на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту, який може виникнути [82].

Профілактика конфлікту – це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмежені таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання у майбутньому [46].

Загальні правила поведінки, дотримання яких дає змогу знизити ризик виникнення і розвитку дисфункціональних конфліктів:

- намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку у конфліктній ситуації;
- погляньте на ситуацію очима іншої людини;
- уникайте виносити роздуми з приводу дій і висловлювань інших людей;
- контролюйте свої емоції;
- залучайте іншу людину до процесу обговорення спірних питань, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе;
- враховуйте можливість перекручування інформації при її передаванні [37].

Пам'ятайте два правила:

- не треба хвилюватись через дрібниці;
- все у цьому житті дрібниці.

Блокування конфліктогенів

- Зниження вмісту конфліктогенів у спілкуванні призводить до попередження конфліктів. Напрями блокування конфліктогенів відповідають їх різновидам:
- Блокування зверхності відбувається як переконання людини у тому, що образно висловив давньокитайський філософ: "Річки і ручаї віддають свою воду морям тому, що ті нижче від них. Так і людина, бажаючи возвеличитись, повинна триматись нижче від інших"
- Стимування агресії досягається використанням наступних способів: пасивний – висловити комусь негативні емоції,

пожалітися, викликати співчуття, виплакаться; активний – за допомогою рухливої активності спорту, фізичних вправ, особистих захоплень улюбленою справою.

- Подолання егоїзму повинно враховувати таку його ознаку, висловлену Арістотелем: "Егоїзм полягає не в любові самого до себе, а в більшій, ніж слід мірі цієї любові" [3].

Міжособові способи управління конфліктами. Відомі п'ять основних способів (стилів) управління конфліктами.

- Ухилення. Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне піти від конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може вирішитися сама собою (це буває рідко, але все ж буває), якщо зараз немає умов для ефективного вирішення конфлікту, то через деякий час вони з'являться. Однак стратегія відходу може зводитися і до прагнення піти від відповідальності за реалізацію поставленої мети.
- Згладжування. Цей стиль характеризується тим, що учасник конфлікту не виявляє ні активності, ні зацікавленості в досягненні позитивних результатів в здійсненні управлінської мети. Така стратегія направлена, головним чином, на уникнення конфліктних відносин між людьми: людина, яка дотримується цієї стратегії, прагне піти і від ситуації, і від відповідальності. Даний стиль засновується на тезах: "Не варто розгойдувати човен"; "Давайте жити дружно". "Згладжувач" старається не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, лежить в основі конфлікту. У результаті може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не виявляються, вони нагромаджуються. Рано або пізно залишена без уваги проблема і емоції, що

нагромадилися приведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

- **Примушення.** Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свою точку зору у що б те не стало, його не цікавить думка інших. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою; для впливу на інших людей тут використовується влада, заснована на примушенні, і традиційна влада. Особа прагне завоювати командну роль відносно ділового партнера, провести свою позицію з спірного питання, незважаючи на заперечення його партнерів, і виявляє при цьому максимум активності, напористості, ігноруючи інтереси інших. Цей стиль досить рідко стає ефективним.
- **Компроміс.** Особа прагне досягнути нормалізації відносин у думках з партнерами, намагається рахуватися з інтересами своїх партнерів і привернути їх на свою сторону. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здібність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цініться, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко вирішити конфлікт. Але через деякий час можуть з'явитися і дисфункціональність наслідку компромісного рішення, наприклад незадоволення "половинчастими" рішеннями. Крім того, конфлікт в декілька змінений формі може виникнути знову, оскільки залишилася невирішеною його проблема, що породила саме конфлікт.
- **Співпраця.** Ця стратегія характеризується тим, що особа прагне досягнути нормалізації відносин у думках з партнерами, намагається рахуватися з інтересами своїх партнерів і привернути їх на свою сторону. Даний стиль засновується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розходження у поглядах це неминучий результат того, що у розумних людей є

свої уявлення про те, що правильно, а що ні. При такій стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові його зрозуміти, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співпрацю, не старається досягнути своєї мети за рахунок інших, а шукає розв'язання проблеми [10].

Керівник, або особа, яка хоче стати ним в майбутньому повинна вміти застосовувати різні міжособові методи управління конфліктами адекватно самої ситуації, однак стиль співпраці, направлений на розв'язання проблеми, повинен бути основним, оскільки саме він робить конфлікт функціональним [75].

Принципи попередження міжособистісних конфліктів.

Відомий психолог Д.І.Фельдштейн виділяє наступні основні принципи керування конфліктами і конфліктними ситуаціями в процесі спілкування:

- Принцип зацікавленості в психологічних наслідках конфлікту. Цей принцип означає необхідність побачити виховне значення конфлікту, можливе використання його для морального розвитку особистості, витяг позитивного досвіду для кожного з його учасників. Дотримання цього принципу вимагає розуміння того, що формально адміністративні заходи для усунення інциденту далеко ще не усувають конфліктну ситуацію, що обумовила його виникнення, що може зажадати тривалої педагогічної роботи.
- Принцип системності аналізу причин конфлікту має на увазі використання всіх трьох рівнів аналізу, розуміння співвідношення об'єктивних і суб'єктивних факторів у його виникненні, оскільки ефективні способи вирішення конфлікту самим тісним образом зв'язані з правильним розумінням взаємозв'язку і взаємозумовленості різних факторів, що вплинули на виникнення конфліктної ситуації. У випадках, коли об'єктивна база конфлікту відсутня, і конфлікт зв'язаний тільки із

суб'єктивними причинами й обставинами, необхідно дотримувати третій принцип.

- Принцип виключення однобічної відповідальності за виникнення конфлікту. У конфлікті беруть участь дві сторони, і кожна вносить свій "внесок" у розвиток конфлікту. Приписування однобічної відповідальності і пошук винного, як правило, не є кращою стратегією в роботі з конфліктом. Потрібна повага до кожної з конфліктуючих сторін, прагнення зрозуміти її проблеми і мотиви, що штовхнули її на конфліктну взаємодію. Перед людиною, що керує розвитком конфлікту, постає завдання зробити його ефективним для кожного учасника, довести до його свідомості ті внутрішні "дефекти", що обумовили виникнення конфлікту з його боку.
- Принцип нейтралітету. Нейтральна позиція стосовно ворогуючого сторонам зовсім необхідна для ефективного вирішення конфліктної ситуації, так як втрата нейтралітету людиною, що займає в конфлікті позицію "третейського судді" та працює з конфліктом, грозить лише розростанням конфліктної ситуації, підключенням до неї нових учасників. Однак цей нейтралітет не може бути споглядальним, а повинний бути активно зацікавленим у діючій допомозі кожної зі сторін конфліктної взаємодії.
- Принцип профілактики конфліктів. У процесі спілкування потенційних конфліктів набагато більше, ніж вже існуючих, і краще запобігати конфліктам, чим вирішувати й усувати тоді, коли вони виливаються в конфліктні взаємодії. Запобігання конфлікту пов'язане з умінням визначати основу конфлікту - конфліктну ситуацію й усунути її. Діюча профілактика конфліктів складається не в ігноруванні конфліктних ситуацій, а у виявленні їх в індивідуальній роботі з ними. Робота ж з

конфліктною ситуацією, майже виключає формально-адміністративні міри, а припускає психологічні. Якщо ж турботи посередників зводяться лише до того, щоб погасити інцидент, то конфлікт здатний прийняти схований плин, що небезпечно своїми деструктивними наслідками для всіх учасників конфлікту[40].

Отже, як видно з вищесказаного, сучасні психологія та конфліктологія мають масу способів вирішення протиріч і конфліктних ситуацій. Проблема залишається в тім, щоб правильно і вчасно користатися даним багажем знань, використовувати його професійно і цілеспрямовано.

1.3. Особливості роботи керівника у конфліктних ситуаціях

У кожної людини в житті є свої цілі, пов'язані з різними областями життєдіяльності. Кожен прагне досягти чогось свого або пробує що-небудь робити по-своєму. Але часто люди, пов'язані узами спільної ділової активності стикаються у своїх інтересах і тоді відбувається конфлікт, він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли їм починають керувати емоції, а не розум.

Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, нерозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи... У результаті склалася думка, що конфлікт — завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників та менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші [95].

Проблему конфлікту досліджують українські психологи, вчені. Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н.Грішина, О.Донченко, В.Воронкова, А.Ішмуратов, М.Пірен, Т.Титаренко, Н.Чепелева. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів зроблено в роботах Л.Бурлачука, Н.Максимової, Л.Орбан-Лембрик.

Зв'язок внутрішньо особистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І.Ващенко, Л.Карамушки, Н.Коломінського, Г.Ложкіна, Н.Пов'якель. Також, значний внесок у розробку проблеми внесли В.Василюк, О.Калмикова, В. Зігерт, Л. Ланге, О. Леонт'єв, О. Лурія, Е. Мелібруд, В.Мясищев, Л. Петровська, А. Петровський, І. Пономар'єв.

Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.Аболонін, С.Алексєєв, В.Грибанов, Н.Кузнєцова, О.Курбатов, С.Могилевський, А.Пилипенко, В.Попов, Ю.Тихомиров, О.Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.Ложкін, Н.Пов'якель, М.Цюрупа та інші.

Однак зазначимо, що майже не існує праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, особливо через їх різноманітність та непередбачуваність.

Для більшості як працівників так і керівників мрія про гармонійну атмосферу в трудовому колективі так і залишається мрією, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Проблема, знаходячись в площині компетенції керівника, вимагає від менеджера взяти відповідальність за продуктивну атмосферу в колективі на себе – адже згідно службового становища він має бути зацікавлений в запобіганні та оперативному подоланні деструктивних конфліктів.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення,

загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки.

А.Анцупов і А.Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [4]. Особливу проблему становлять деструктивні конфлікти в колективі, тому що вони здатні викликати порушення соціально-психологічного клімату; зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної та колективної трудової діяльності, негативний вплив на розвиток особистості.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед. Також, зазначимо, що представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт — це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління.

У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективній організації за найкращих взаємин не тільки можливі, але і бажані. Треба тільки вміло управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві настільки велика, що в другій половині ХХ століття виділилася спеціальна область знання — конфліктологія. Великий внесок у її розвиток внесли соціологія, філософія, політологія і, психологія. Слід зазначити, що термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що у точному перекладі означає «зіткнення», а в довольному - «протидія», «протиборство» [40].

Сьогодні виокремлюють різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як відсутність згоди між двома або більше сторонами — особами або групами.

Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору і т.д. Однак вона, як вже зазначалося, не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. В цьому випадку люди просто змушені будь-яким чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію. У процесі конфліктної взаємодії його учасники отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту [55].

Таким чином, термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. В цілому конфлікт можна розглядати як природний процес, який виникає в середині людської спільноти, будь то сім'я, навчальний заклад чи організація. Часто це допомагає виявити раціональне зерно в вирішенні ситуації, якщо конфлікт не виходить за рамки розумного в способах з'ясування істини.

Такі розбіжності навіть є стимулом і до особистісного зростання, і до об'єднання колективу, і до зміцнення взаємин. Тобто, при такому конфлікті ділового характеру стикаються різні, протилежні точки зору, що, в кінцевому підсумку, сприяє появі найбільш оптимальної думки і рішення, що об'єднує всіх. Це за умови, якщо керівник поведе себе мудро і зуміє зберегти ділові контакти, вчасно зробивши координуючі дії.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої

кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Отже, конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом. Також, слід розрізняти поняття учасника та суб'єкта конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-яка людина, організація або група осіб, які приймають участь в конфлікті, але не розуміють цілей конфліктного протиріччя [54].

Учасником може бути стороння особа, що випадково опинилась в зоні конфлікту і не має свого інтересу. Суб'єкто конфлікту є окрема людина або група, здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, чинити вплив на поведінку та положення інших, викликати ті чи інші зміни у суспільних відносинах [91].

Будь-який конфлікт виникає не миттєво, причини його накопичуються і зріють іноді протягом досить довгого часу. Розвиток особи неможливий без подолання внутрішніх суперечностей, розв'язання психологічних конфліктів. Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається і оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті по типу психологічного захисту.

Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині

конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії [1].

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі.

Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін). Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації).

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [79].

Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [78]. Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки.

Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту [9].

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також, де конфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, та проаналізувати ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [78].

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку.

Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості. На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [32]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [73]. Другий

підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера.

Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії [23].

Також, важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому [31]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Таким чином, головне завдання керівника полягає в тому, щоб вміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо керівник «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому - на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, - на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко.

Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він 1074 розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові сили та сили. Також, зазначимо, що розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення [44].

Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників[28].

Попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

Управління конфліктом — це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Управління конфліктом як сфера діяльності керівника має такі стадії:

- сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації;
- дослідження конфлікту та визначення його причин;
- пошук шляхів вирішення конфлікту;
- здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту.

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Слід враховувати, що об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття мають бути адекватними стану справ, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (реально не існуючі конфлікти);

- переоцінка або недооцінка значущості конфлікту;
- несприйняття, ігнорування існуючого конфлікту.

Дослідження конфлікту і пошук його причин - це наступна важлива стадія управління конфліктом в організації. Будь-яким практичним діям передуює аналіз конфліктної ситуації, який припускає:

- а) виявлення сутності суперечностей, визначення не тільки приводу, а й причин, які нерідко маскуються учасниками конфлікту;
- б) розв'язання вузлів конфліктної ситуації та проведення своєї частини роботи щодо можливих шляхів її усунення;
- в) з'ясування інтересів і цілей учасників конфлікту, їхніх позицій (цілі можуть бути не суперечливими, але тлумачитися по-різному);
- г) визначити, чи конфлікт пов'язаний із рисами особистого характеру, чи з вирішенням колективних завдань або виконанням обов'язків;
- д) здійснити оцінку можливих результатів і наслідків протидії та пошук альтернативних варіантів досягнення мети;
- е) віднайти місця перетину спільних цілей і інтересів конфлікуючих сторін.

Пошук шляхів вирішення конфлікту. На цьому етапі необхідно:

- а) повністю припинити конфронтацію та досягнути взаємного примирення сторін;
- б) знайти компроміс — часткове задоволення домагань обох сторін і взаємних поступок, що приведе до взаємного виграшу;
- в) визначити шляхи вирішення конфлікту на діловій, принциповій основі через задоволення об'єктивних вимог і претензій сторін або шляхом розкриття необ'єктивності претензій, що пред'являються;
- г) покарати винуватців (ініціаторів) конфлікту;
- д) організаційно припинити конфлікт (адміністративна заборона продовження конфлікту, розформування одного з підрозділів, звільнення ініціаторів конфлікту з посади тощо, але при вирішенні конфлікту важливо не допускати виникнення екстремальних ситуацій) [42].

Сучасна конфліктологія виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень. Він використовується тоді, коли:

- керівник бачить і чує тільки себе і вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися йому, а сумніви у правильності його рішень неприпустимі;

- керівник вважає, що повинен досягнути перемоги у конфлікті за всяку ціну;

- конфлікт розглядається ним як прояв слабкості характеру людей;

- вирішення конфліктної ситуації може бути тільки на користь керованої ним організації, в інших випадках повинні "летіти голови" [90].

При цьому типі вирішення конфлікту використовуються такі методи:

- а) переконання і навіювання, що практично невід'ємні, а керівник намагається використовувати свої права, посадове положення, авторитет і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою логіки, фактів, особистого прикладу;

- б) силове погодження непримиримих інтересів, спрямованих на зближення конфліктуючих сторін, що дозволяє домогтися зняття напруженості у взаєминах;

- в) перетягування на свій бік певних структур - авторитетних співробітників, профспілок тощо.

Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту полягає в тому, що при його використанні економиться час, а його головний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не вирішується повністю, причини його не усуваються і можливе його повернення [12].

2. Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи. Він використовується тоді, коли:

- має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами, він має до себе довіру, дотримується етики та коректності у спілкуванні;

- сприймаються аргументи обох сторін;

- існує готовність до компромісу, здійснюється взаємний пошук рішень і вироблення взаємоприйнятних альтернатив;

- спостерігається прагнення сумістити особисті інтереси з інтересами організації;

- співпраця керівника зі сторонами конфлікту сприймається як нормальний чинник діяльності [27].

Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дозволяє знайти об'єднувальні чинники, тобто задовольнити (можливо, не завжди повністю) інтереси сторін.

Отже, відзначимо, що в кожному колективі дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Висновки до розділу 1

У працях теоретичного та методичного характеру термін „управлінська компетентність керівника ЗНЗ” трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т.М. Сорочан розглядає поняття „компетентність керівника ЗНЗ” як єдність психологічної, теоретичної і практичної готовності до управлінської діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань; О.І. Пометун – як результативно - діяльнісну характеристику освіти керівника ; І.А. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття

ефективних рішень; Л.І. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи .

За позицією вчених розвиток управлінської компетентності керівника ЗНЗ є складним, багатогранним процесом, який об'єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає поліфункціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ як професійно підготовленого менеджера освіти.

Узагальнюючи різні точки зору, уявимо професійну компетентність керівника ЗНЗ у вигляді певної структури й виокремимо в ній основні компоненти:

- особистісні якості – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;

- педагогічна підготовка – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими соціальними групами й організаціями;

- спеціальна підготовка – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно-управлінського потенціалу;

- педагогічна культура – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;

- організаційна культура – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність,

підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду.

Можна зробити висновок, що професійна управлінська компетентність керівника ЗНЗ являється складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на більш дрібні, специфічні компоненти. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень; серйозна розбіжність, гостра суперечка, що приводить до протистояння або боротьби.

Для виникнення конфлікту необхідний ряд чинників: наявність проблеми (суперечності), конфліктної ситуації, учасників конфлікту та інциденту.

Конфліктна ситуація — це ситуація прихованого або явного протиборства сторін.

Інцидент - це дія або сукупність дій учасників конфлікту, що провокують різке загострення суперечності і початок боротьби між сторонами конфлікту.

Конфлікти бувають різні: сімейні, ділові, виробничі, політичні, міждержавні тощо. Але потрібно пам'ятати, що конфлікти між людьми можуть бути конструктивними (направленими на розвиток відносин, здійснення спільної діяльності) і деструктивними (направленими на задоволення особистих амбіцій, самоствердження якоїсь людини за рахунок інших людей, наклеп, заздрість, ухилення від виконання обов'язків тощо). Слід уникати не тільки деструктивних, але й порожніх конфліктів, коли

роздратування або нестриманість людини роблять його поведінку неприйнятною для інших людей.

Конфлікт – стосунки, які викликають напружену ситуацію між 2-ма або більше особами з приводу наявності протилежних мотивів, потреб, інтересів, ідеалів, поглядів, цілей.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують не схожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Запобігання виникнення конфлікту – це комплекс заходів, спрямованих на недопущення його виникнення або на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту, який може виникнути.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборотство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [6,с. 92]. Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки.

Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться

конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Отже, відзначимо, що в кожному колективі дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗНЗ

3.1 Програма тренінгу, щодо розвитку підвищення ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.

Для того, щоб реально розраховувати на лідерство в групі (колективі), потрібно:

по-перше, правильно оцінити свої лідерські якості і сфери їх застосування (не прагнути охопити все, а визначити пріоритетні напрями впливу на ситуацію, взаємовідносини в колективі тощо);

по-друге, не замикати на собі всі лідерські функції, а делегувати їх членам колективу, залишивши для себе стратегічно важливі й визначальні (тим самим лідер отримує статус головного, а члени колективу — відповідальність);

по-третє, випереджати членів колективу за рівнем загального розвитку, не стаючи при цьому недосяжним для інших;

по-четверте, володіти психологічними засобами впливу на колектив зрештою, бути готовим до постійного психологічного самоаналізу, виявляти волю і прагнення до безперервного самовдосконалення, розвивати харизматичні якості.[17]

Основною умовою ефективної актуалізації організаторського потенціалу виявляється адекватний зв'язок особистості організатора з конкретним соціальним середовищем. Вітчизняні програми роботи з кадрами в першу чергу передбачають підготовку керівників виробництва в області актуальних проблем соціального планування, правових основ управління і конкретної економіки. Актуальним завданням сучасної соціальної психології управління є задача розробки теоретико-психологічних підходів, які дозволяють цілеспрямовано вести експериментальний пошук надійних діагностичних, психокорекційних і навчальних методів для рішення численних прикладних проблем управління трудовими колективами як основним ресурсом організацій.

Першочерговим завданням тут вважається удосконалювання психологічної сторони формування і реалізації організаторського потенціалу. Його успішне розв'язання необхідне для оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах, ділового і неофіційного спілкування, професійно-посадової орієнтації, психогігієни управлінської праці, добору і розміщення кадрів, а в кінцевому рахунку для підвищення ефективності управління виробництвом. У такій справі серйозну допомогу можуть надати активні методи підготовки керівників, зокрема, соціально-психологічний тренінг, організаційно-діяльнісні ігри, різноманітні дискусійні методи..

Соціально-психологічний тренінг - активна форма соціально-психологічного навчання, яка передбачає цілеспрямоване надбання учасниками знань про соціально-психологічні закономірності спілкування людей, а також формування відповідних умінь і навичок по використанню цих знань в інтересах оптимального розвитку власної особистості.[3 8]

Основним засобом активізації в цьому методі виступає спеціально організоване інтенсивне спілкування між учасниками (спонтане та по заданих моделях). У ході такого спілкування кожен учасник може побачити й оцінити комунікативні можливості інших і самого себе. Зворотний зв'язок при цьому забезпечується обов'язковою умовою відвертого висловлення думок і технічно підкріплюється відеозвукозаписом. Інакше кажучи, навчання здійснюється не тільки в групі, але і групою, тобто взаємним впливом учасників один на одного.

Найчастіше в навчанні керівників використовують такі сучасні методи соціально-психологічного тренінгу, як аналіз проблемних ситуацій, ситуаційно-рольова гра, тренування сенситивності (соціальної чутливості). Метод аналізу проблемних ситуацій ділового спілкування є одним із способів здійснення соціально-психологічного тренінгу, при якому учасники навчальної групи вільно обмінюються думками, дискутують і приймають колективне рішення з приводу запропонованої конкретної ситуації. Дискусійний аналіз проблемних ситуацій підтримується в основному

інтелектуальним суперництвом учасників. Однак рівень активності учасників при цьому методі відносно невисокий і істотно залежить від керівника, що направляє і підтримує дискусію.

Проведення аналізу проблемних ситуацій крім навчального ефекту дає тренеру інформацію про індивідуальні когнітивні стилі, рівень морального розвитку й інших особистісних властивостей учасників навчально-тренувальної групи, що необхідно для діагностики організаторського потенціалу її учасників. [10]

В якості ігрових методів в навчанні керівників традиційно використовуються операціональні та ситуаційно-рольові ігри. Гра сприяє формуванню нових якостей особистості - самого цінного людського продукту, а також її самопізнанню існуючих якостей і їхньої демонстрації на предмет оцінки іншими людьми. Цінність гри пов'язана з тим, що людина найкраще засвоює динамічні процеси, якщо вона у них включена особисто. Всі ігри мають загальну основу - ігрове моделювання дійсності, яка змінюється. При застосуванні ігрових методів (особливо ситуаційно-рольових ігор), в роботі групи додатково виникають різноманітні ефекти драматизації, які мають переважно емоційну основу, що суттєво підсилює особистісне прийняття матеріалів засвоєння.

В рамках обговорення методів навчання керівників, корисно підкреслити цю особливу відмінність ситуаційно-рольових ігор від інших дидактичних ігор. У більшості навчальних ігор, до яких відносяться тактичні, ділові й інші операційні ігри, основна увага приділяється інструментальним задачам (імітації бойових дій, кон'юнктурі ринку, реорганізації виробництва і т. ін.). Проблеми ж психології міжособистісного спілкування відсуваються на другий план. Ситуаційно-рольові ігри, навпаки, фокусують увагу на соціально-психологічних аспектах взаємодії людей в умовах спільної діяльності. Вони використовують, крім того, ефект драматизації, що є стимулом включення всіх систем психічного функціонування індивіда при входженні в значиму для нього роль. Активізація і підйом (іноді навпаки,

скутість і пригніченість), характерні для людини в умовах рольової гри, пов'язані насамперед з перетворенням нею свого «Я» в іншу соціальну форму. Це пов'язане зі зміною значної самототожності особистості, необхідністю для неї проявити активну уяву в конструюванні нової особистості, підкріпивши все це імпровізованими і відкритими для спостереження іншими діями. При цьому учасник гри знає, що його дії наочно свідчать про його творчі здібності (чи їхню відсутність), тобто він відкритий для самої суворої критики.

Ситуаційно-рольові ігри є діючим діагностичною і корекційним засобом соціально-психологічної підготовки керівників. Основна умова ефективності участі в рольових іграх - це висока активність учасників, яку виявляють лише ті, хто відчуває потребу в самовдосконаленні, усвідомлює необхідність свого особистісного розвитку. Зрозуміло, що примусове навчання не тільки приречене на провал для пасивних учасників, але й істотно підриває потенціал навчання навально - тренувальної групи в цілому. У той же час це не означає, що тренер-психолог має відбирати у групу лише добровольців. Люди часто неадекватно усвідомлюють свої можливості, переоцінюючи чи, навпаки, недооцінюючи їх. Тому психологу насамперед потрібно створити оптимальні умови для коректного самодіагнозу членів групи.

Наприклад, із групою адміністративних керівників проводиться діагностична сесія, на якій учасникам дають певні завдання по рольовій взаємодії в рамках звичайних для них ситуацій ділового спілкування, виконання яких реєструється за допомогою відеозапису. Наступний аналіз, який супроводжується демонстрацією записів, зазвичай серйозно впливає на рішення членів тренінгової групи про необхідність самовдосконалення. [48]

Можливий і інший тип діагностичної процедури, що, однак, рекомендується тільки у випадку, коли учасники навчально-тренувальної групи не були раніше знайомі один з одним. У цьому варіанті ігрова ситуація аналізується самими учасниками з максимально критичним підходом в оцінці поведінки виконавців заданих ролей.

Зрозуміло, що рольова поведінка, що спостерігається, дає діагностичний матеріал не тільки учасникам, але і тренеру, який приймає остаточне рішення про доцільність участі тієї або іншої особи в тренінговій групі. Оскільки будь-які людські групи відрізняються друг від друга своїми психодинамічними характеристиками, корисно комплектувати кілька навчально-тренувальних груп одночасно, що дозволяє підбирати кожному потенційному учаснику найбільш сприятливе для нього групове оточення.

Діагностичної сесії має передувати вступна бесіда, у ході якої учасникам роз'яснюється моральне, естетичне і практичне значення особистісного зростання людини. Далі необхідно роз'яснити переваги самопізнання в групі, колективі, підкреслюючи думку про те, що будь-яка особиста проблема завжди міжособистісна у своїх витоках. На завершення можна запропонувати учасникам (у даному випадку - керівникам трудових колективів) заповнити самооцінний опитувальник з метою самодіагностики.

Оптимальним випадком організації рольових ігор є колективна розробка сценаріїв, що передбачає почергове виконання головної ролі, спеціально створеної для кожного з учасників. Такий підхід дозволяє підняти рольовий тренінг до рівня психодраматичної корекції особистісних утруднень і створює в навчально-тренувальній групі атмосферу взаємодопомоги, довіри і необхідної психологічної релаксації. У цій обстановці створюються передумови для переходу до найбільш складної ступіні психологічної підготовки - сенситивного тренінгу (тренування соціальної чутливості), оскільки тільки попередня успішна діяльність може створити умови для прояву емпатії, яка виступає основним психологічним інструментом взаємодії учасників і об'єктом їхнього саморозвитку на цьому етапі навчання.

Емпатія - це здатність особистості до емоційного, нерационального розуміння психічних станів, емоцій, почуттів, переживань інших людей.

Як домогтися позитивного розв'язання конфлікту?

Передусім, слід реалістично оцінити і проаналізувати конфлікт, а це означає, що людина повинна:

а) відрізнити безпосередній привід конфліктної сутички від її причини, яка нерідко маскується учасниками конфлікту;

б) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт. У нагоді можуть стати життєвий шлях людини, особливо за останній період, її погляди, переконання, основні інтереси і запити;

в) визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктів. В засобах, що застосовуються ними, відбиваються мотиви участі людини в конфлікті;

г) визначити "ділову (об'єктивну) зону" конфлікту. Важливо встановити, якою мірою предмет неурегульованої розбіжності стосується взаємодії працівників, системи організації й оплати праці в підрозділі, а якою - особливостей ділових і особистісних взаємовідносин конфліктуючих сторін. Це дозволяє одночасно, і встановити характер міжособистісного конфлікту, і локалізувати його сферу;

д) вислухати усіх учасників конфлікту (бути неупередженим, стриманим, не робити ніяких передчасних висновків) [81].

Нижче перелічені рекомендації сформульовані з метою, допомогти учасникам конфлікту знайти вихід з нього, або попередити його ще до початку активних дій:

Рекомендація 1. Якщо виникає конфлікт, то не піддавайтеся емоціям, і не поспішаєте його форсувати (конфліктуйте не поспішаючи).

Рекомендація 2. Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не "зациклювайтесь" на самому факті конфлікту.

Рекомендація 3. Аналізуйте всі "позитивні" і "негативні" моменти тих чи інших варіантів розвитку конфлікту.

Рекомендація 4. Не прагніть "зам'яти" конфлікт, а доведіть його до логічного кінця (якщо, звичайно, переконані у своїй правоті і твердо вірите, що вас зрозуміють і підтримають у колективі).

Рекомендація 5. Не конфліктуйте по дрібницях! Оскільки в колективі завжди працюють люди з неоднаковими ціннісними орієнтаціями, то їхні інтереси і мотиви також різноманітні. Однак володіння мистецтвом ефективного розв'язання конфліктів, як правило, є джерелом розвитку колективу і підвищення ефективності і якості його роботи.

Рекомендація 6 (універсальне правило високоморальних взаємин людей) - не відносьтесь до інших так, як ви не хотіли би, щоб вони відносились стосовно Вас. Суть даного правила полягає в тому, що важливо завжди, а особливо в ситуації пошуку виходу з конфлікту, уміти зберегти в собі об'єктивність і бачити в конфліктуєчому, насамперед, людину.

Рекомендація 7 - дайте людям відчувати свою значимість. Дійсно, людям властиво відчувати свою значимість і непогрішність. Тому не загострюйте увагу на недоліках супротивників, а знайдіть у них ті якості, ті вчинки, що характеризують їх з позитивної сторони. Тим самим ви перекинете "місток" від конфронтації до примирення. Визнаючи достоїнства своїх супротивників, ви вже цим самі робите крок назустріч до примирення і розв'язання конфлікту. Це, природно, не означає, що варто закрити очі на недоліки. Якщо акцентувати увагу на промахах, помилках своїх супротивників, то це значить загнати в безвихідь насамперед самого себе. Якщо вам вистачить сили волі знайти і привселюдно визнати у своєму супротивнику хоч щось гарне, гідне уваги, то ви маєте шанс вийти з конфліктної ситуації досить мирно. Є надія, що протилежна сторона також викине білий прапор примирення.

Рекомендація 8 - чітко визначите свої цілі. Проблема цілей у вирішенні конфлікту - це проблема їхньої ясності. Тому, вирішуючи той чи інший конфлікт, прагніть до конкретизації цілей, що ви собі ставите. Буває, що ви висуваєте не зовсім реальні, а ще гірше - помилкові цілі. Це стає зрозумілим, якщо провести їх елементарний аналіз. Наприклад: Вас втягли в конфліктну ситуацію усупереч вашим бажанням і намірам. І, зрозумівши це, ви повинні зосередитися на одній - єдиній меті: як з найменшими втратами вийти з конфлікту, не збільшуючи його [80].

Рекомендація 9 - хто робить перший крок до примирення, той виграє. При цьому використовуйте прийом доброго слова, що додає нам сили, а іноді і розв'язує конфліктну ситуацію. Наприклад: "Останнім часом я все частіше ловлю себе на думці, що я не права"; "Учора я розмовляла по телефону з вашим сином, він у вас просто дипломат"; "Я вас розумію, усі творчі натури - люди непрості і найчастіше конфліктні"; "Людям творчим і неординарним зрозуміти один одного не так-те просто!".

У відносинах між людьми виявляється емоційне й особистісне розкриття, психологічна налаштованість на врахування актуальних станів один одного, той чи інший рівень довіри, щирості вираження почуттів, співпереживання.

Теоретико-методологічні основи і прийоми проведення тренінгу соціальної чутливості у вітчизняній психології мають свою специфіку, яка полягає в особливостях розуміння цілей сенситивного тренінгу. По-перше, необхідність самопізнання учасників, «відкриття себе» до включення у власне сенситивний тренінг диктується тим, що сучасна соціальна психологія управління відкидає всякі спроби навчання засобом штучного маніпулювання іншими людьми. Соціально-психологічний тренінг має бути спрямований не на забезпечення зовнішньої правдоподібності виконання учасником тієї чи іншої соціальної ролі, а на корекцію (якщо це необхідно) самого ядра його особистості, яке обумовлює таке зовнішнє самовираження. По-друге,, основним завданням сенситивного тренінгу є через широке використання невербальних засобів виразності, розкрити його учасникам сенсорні можливості у сприйнятті самих себе й інших людей. Не випадково методолог і фундатор активних технологій навчання К.Станіславський відводив таке значне місце у своїй системі підготовки авторів вправам, які вимагають включення всіх органів чуття.

Спонтанна взаємодія в групах сенситивного тренінгу дозволяє: а) підвищити чутливість до емоційних реакцій інших людей і міжособистісних явищ у групах і колективах організацій; б) поліпшити учасникам сприйняття

самих себе; в) емоційно відчутти механізми колективної діяльності; г) підвищити свою соціально-психологічну компетентність, більш чуйно розпізнаючи сигнали зворотного зв'язку і спираючись на допомогу інших людей. [10]

На закінчення необхідно підкреслити важливість високої професійної кваліфікації, досвідченості й особистісних якостей тренера-психолога в роботі з керівниками та менеджерами. Оскільки ніяка методика не може передбачити всіх тих складних, а часом і неоднозначних положень, у які потрапляє спеціаліст із соціально-психологічного навчання працюючи з фахівцями такого рівня. [74]

Для розвитку лідерських та комунікативних якостей особистості у керівників середньої ланки, нами була розроблена програма тренінгових занять: «Ефективне лідерство».(додаток Ж)

Мета тренінгу: Розвиток лідерських якостей учасників, здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації, удосконалення управлінських навичок.

Актуальність теми: Управлінська та підприємницька діяльність передбачає ділову активність, наполегливість, вміння ставити та досягати цілі, вміння надихати та вести за собою інших людей, концентрувати зусилля колег по роботі та спрямовувати їх на досягнення цілей організації. Це неповний перелік того, що входить у поняття «управлінець», і чого неможливо досягнути без розвитку лідерських якостей. Розвиток лідерських якостей необхідний для сучасних керівників, так як управлінець, який не став лідером серед підлеглих, не користується в них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих виробничих і особистих результатів.

Тривалість тренінгу: 2 години.

Структура тренінгу:

I. Вступна частина:

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина:

- Визначення поняття «лідер».
- Типи лідерства.
- Якості лідера.

Лідер та команда.

- Лідер та керівник.
- Керівництво та лідерство. Стили керівництва.
- Діагностика стосунків.
- Рольові ігри.
- Формування лідера.

III. Заключна частина:

9 Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: Міні-лекції, презентації, обговорення проблемних питань і групові дискусії, індивідуальна робота, відпрацювання конкретних умінь та навичок, практичні вправи, рольові ігри, анкетування.

Очікувані результати:

- Підвищення рівня ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій.
- Розвиток лідерських якостей (активності, наполегливості, вміння ставити та досягати цілі, вміння надихати та вести за собою інших людей), концентрація зусиль колег по роботі та спрямовування їх на досягнення цілей організації.

- Самодіагностика власного стилю управління.
- Визначення напрямків розвитку себе як особистості-лідера.
- Удосконалення методів роботи з колективом (командою) в якості керівника.
- Аналізуючи проведену роботу, слід зазначити, що досліджуванні добре йшли на контакт, задавали ряд питань та ділились власним досвідом під час міні-лекцій на задану тему. Охоче проходили тестування на визначення власного лідерського потенціалу та обговорювали результати. Дуже активно приймали участь у рольових іграх. Слід відмітити, що основною проблемою під час рольових ігор було вміння домовлятися, часто кожен висловлював свою точку зору та вважав її безумовно вірною. Але згодом, працюючи в групі, вже були досягнуті певні результати для прийняття компромісного рішення.

3.2. Аналіз та інтерпретація результатів формульовального етапу експерименту

Наше експериментальне дослідження проводилося в 3 етапи:

1. Констатувальний етап дослідження - для виявлення рівня лідерських якостей особистості. На цьому етапі розроблялися критерії, підбирався психодіагностичний інструментарій дослідження, проводився перший зріз (тестування) досліджуваної групи.

2. Формульовальний етап - впровадження у психологічну роботу з групою програми тренінгових занять: «Ефективне лідерство».

3. Результативний етап - проведення повторного діагностичного зрізу лідерських якостей особистості, порівняння отриманих результатів, виявлення ефективності запропонованої програми.

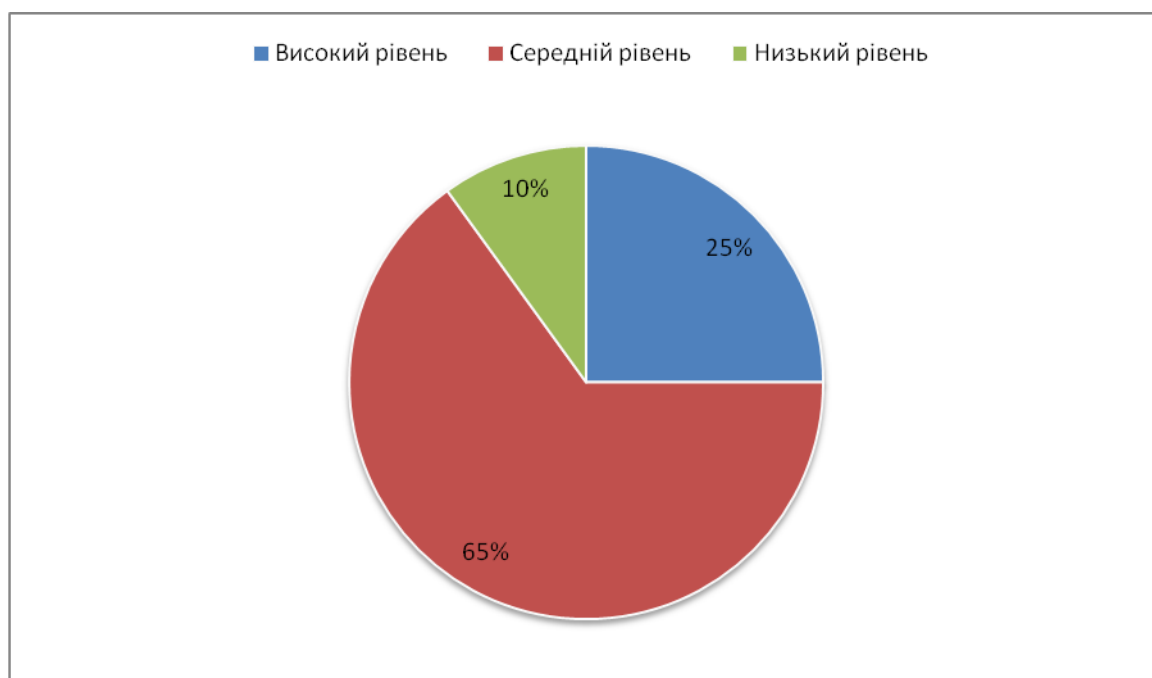
Зведені результати тесту «Лідер» після проведення корекційної роботи, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Зведена таблиця результатів тесту «Лідер», після проведення корекційної роботи

	Високий рівень лідерства	Середній рівень лідерства	Низький рівень лідерства
Абсолют. вел.	5	13	2
Кількість в %	25	65	10

У межах представленої вибірки, ступінь вираженості якостей лідера в структурі особистості, після експерименту розподілився наступним чином (мал.3.1.).



Мал.3.1. Рівень розвитку лідерських якостей після експерименту, у %.

Оцінимо отримані результати емпіричного дослідження за допомогою методів математичної статистики. А саме, наявність зв'язку між проведенням корекційної роботи у вигляді тренінгової програми «Ефективне лідерство» та підвищенням рівня лідерських якостей. Використаємо для цього Т-критерій Стьюдента. [25]

Обчислення значень здійснюється за формулою:

$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{n} = \frac{\sum (x_i - y_i)}{n}$$

де - $d_i = X_i - y_i$ різниці між відповідними значеннями змінної X і змінної Y , а d середнє цих різниць.

У свою чергу S_d обчислюється за наступною формулою:

$$S_d = \sqrt{\frac{\sum d_i^2 - \frac{(\sum d_i)^2}{n}}{n \times (n - 1)}}$$

Число ступенів свободи k визначається за формулою $k = n - 1$

Гіпотеза H_0 звучить наступним чином: лідерські якості являються вродженими, гіпотеза H_1 - лідерські якості особистості розвиваються внаслідок психокорекційної роботи. Для зручності обчислення занесемо отримані результати до експерименту та після у таблицю 3.2

Відповідно до представлених у таблиці даних, $t_{\text{емп}} = 12,2$. При вибірці $n = 20$ за табличними даними $t_{\text{кр.}}$:

2,09 для $P < 0,05$

2,86 для $P < 0,01$

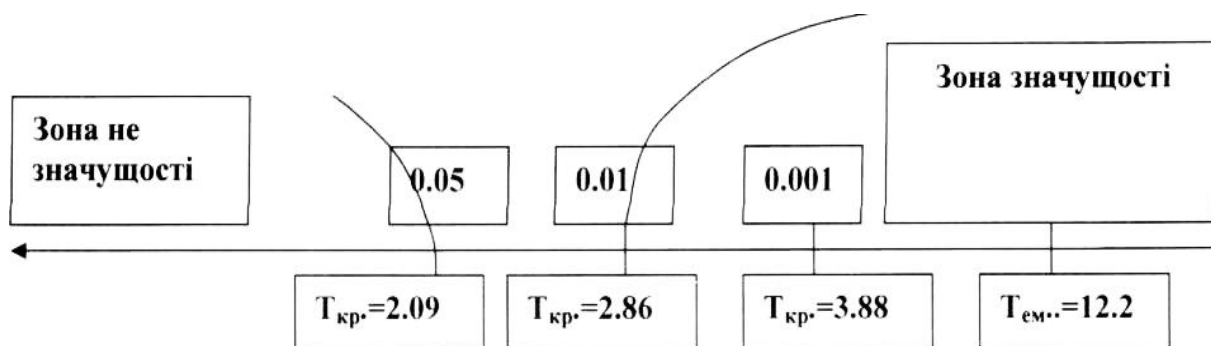
3,88 для $P < 0,001$

Будуємо вісь значущості (мал.3.2). Таким чином, аналізуючи проведену роботу слід зазначити, що виявлено зв'язок між проведенною психокорекційною роботою та розвитком лідерських якостей, так як гіпотеза H_1 підтвердилася.

Таблиця 3.2.

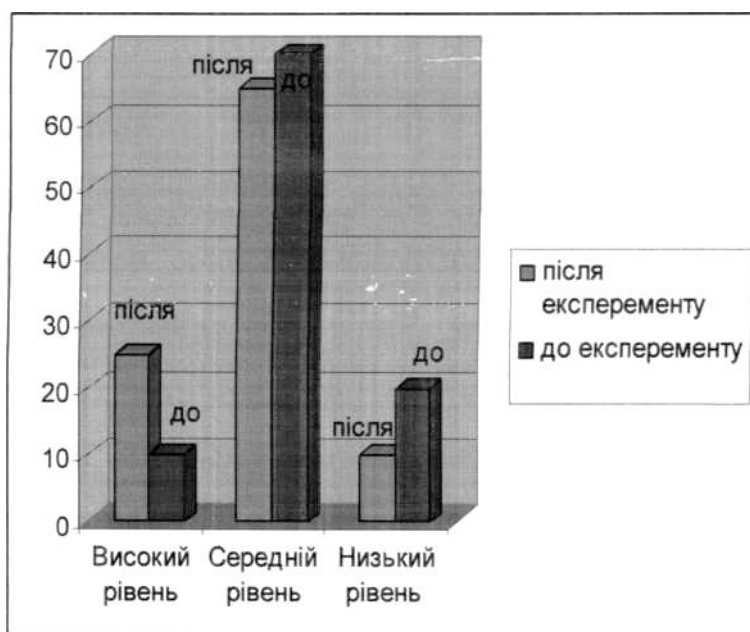
Обчислення T- критерію Стьюдента

№	Результ після ек- ту, %	Результат до ек- ту, %	\bar{d}	d^2
1.	85	80	5	25
2.	65	57,5	7,5	56,25
3.	97,5	90	7,5	56,25
4.	87,5	82,5	5	25
5.	77,5	70	7,5	56,25
6.	92,5	87,5	5	25
7.	72,5	67,5	5	25
8.	87,5	85	2,5	6,25
9.	57,5	52,5	5	25
10.	87,5	85	2,5	6,25
11.	65	60	5	25
12.	82,5	75	7,5	56,25
13.	77,5	72,5	5	25
14.	100	95	5	25
15.	90	87,5	2,5	6,25
16.	55	50	5	25
17.	85	77,5	2,5	6,25
18.	95	87,5	7,5	56,25
19.	87,5	85	2,5	6,25
20.	87,5	82,5	5	25
Суми			100	562,5



Мал.3.2. Вісь значущості за Т -критерієм Стьюдента

Отже, результати формувального етапу підтверджують нашу гіпотезу, що лідерські якості особистості розвиваються внаслідок психокорекційної роботи, оскільки лідерські якості зросли у досліджуваній групі на 15 %. На малюнку 3.2. представлені дані до і після експерименту.



Мал.3.3. Розподіл відповідей, що до лідерських якостей до і після експерименту, у %

Висновки до розділу 3

Соціально-психологічний тренінг - активна форма соціально-психологічного навчання, яка передбачає цілеспрямоване надбання учасниками знань про соціально-психологічні закономірності спілкування людей, а також формування відповідних умінь і навичок по використанню цих знань в інтересах оптимального розвитку власної особистості. Основним засобом активізації в цьому методі виступає спеціально організоване інтенсивне спілкування між учасниками (спонтане та по заданих моделях).

Ситуаційно-рольові ігри, навпаки, фокусують увагу на соціально-психологічних аспектах взаємодії людей в умовах спільної діяльності. Вони використовують, крім того, ефект драматизації, що є стимулом включення всіх систем психічного функціонування індивіда при входженні в значиму для нього роль. Активізація і підйом (іноді навпаки, скутість і пригніченість), характерні для людини в умовах рольової гри, пов'язані насамперед з перетворенням нею свого «Я» в іншу соціальну форму.

Теоретико - методологічні основи і прийоми проведення тренінгу соціальної чутливості у вітчизняній психології мають свою специфіку, яка полягає в особливостях розуміння цілей сенситивного тренінгу. По-перше, необхідність самопізнання учасників, «відкриття себе» до включення у власне сенситивний тренінг диктується тим, що сучасна соціальна психологія управління відкидає всякі спроби навчання засобом штучного маніпулювання іншими людьми. Соціально-психологічний тренінг має бути спрямований не на забезпечення зовнішньої правдоподібності виконання учасником тієї чи іншої соціальної ролі, а на корекцію (якщо це необхідно) самого ядра його особистості, яке обумовлює таке зовнішнє самовираження. По-друге, основним завданням сенситивного тренінгу є через широке використання невербальних засобів виразності, розкрити його учасникам сенсорні можливості у сприйнятті самих себе й інших людей.

Для розвитку лідерських якостей особистості у керівників загальноосвітніх навчальних закладів, нами була розроблена програма

тренінгових занять: «Ефективне лідерство». Метою тренінгу є підвищення рівня поінформованості стосовно понять «лідерства» та «лідерського потенціалу». Розвиток лідерських якостей учасників, здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації, удосконалення управлінських навичок.

Після психокорекційної роботи було проведено повторне діагностування лідерських якостей. Отримані результати емпіричного дослідження оцінювалися за допомогою методів математичної статистики, а саме - Т-критерія Стьюдента. Таким чином, аналізуючи проведену роботу слід зазначити, що виявлено зв'язок між проведеною психокорекційною роботою та розвитком лідерських якостей. Отже, результати формульованого етапу підтверджують ефективність запропонованих методів для підвищення лідерських якостей у керівників ЗНЗ. Лідерські якості зросли на 15 %.

Таким чином, в ході проведення тренінгу у керівників ЗНЗ, ми підвищили рівень ефективності поведінки керівника у вирішенні конфліктних, розвинули лідерські якості учасників, направили їхні дії на досягнення цілей ЗНЗ, удосконалили управлінські навички.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Для розкриття теми дипломної роботи був проведений теоретичний аналіз наукової літератури з питань компетентності та експериментальне дослідження лідерських та комунікативних якостей у керівників загальноосвітнього навчального закладу.

У працях теоретичного та методичного характеру термін „управлінська компетентність керівника ЗНЗ” трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т.М. Сорочан розглядає поняття „компетентність керівника ЗНЗ” як єдність психологічної, теоретичної і практичної готовності до управлінської діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань [1; 384]; О.І. Пометун – як результативно - діяльнісну характеристику освіти керівника [2; 245]; І.А. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [3; 636]; Л.І. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи [4; 140].

За позицією вчених розвиток управлінської компетентності керівника ЗНЗ є складним, багатогранним процесом, який об’єктивно пов’язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає поліфункціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ як професійно підготовленого менеджера освіти.

Узагальнюючи різні точки зору, уявимо професійну компетентність керівника ЗНЗ у вигляді певної структури й виокремимо в ній основні компоненти:

- особистісні якості – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;

- педагогічна підготовка – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими соціальними групами й організаціями;

- спеціальна підготовка – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно-управлінського потенціалу;

- педагогічна культура – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;

- організаційна культура – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність, підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду.

Можна зробити висновок, що професійна управлінська компетентність керівника ЗНЗ являється складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на більш дрібні, специфічні компоненти. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень; серйозна розбіжність, гостра суперечка, що приводить до протистояння або боротьби.

Для виникнення конфлікту необхідний ряд чинників: наявність проблеми (суперечності), конфліктної ситуації, учасників конфлікту та інциденту.

Конфліктна ситуація — це ситуація прихованого або явного протиборства сторін.

Інцидент - це дія або сукупність дій учасників конфлікту, що провокують різке загострення суперечності і початок боротьби між сторонами конфлікту.

Конфлікти бувають різні: сімейні, ділові, виробничі, політичні, міждержавні тощо. Але потрібно пам'ятати, що конфлікти між людьми можуть бути конструктивними (направленими на розвиток відносин, здійснення спільної діяльності) і деструктивними (направленими на задоволення особистих амбіцій, самоствердження якоїсь людини за рахунок інших людей, наклеп, заздрість, ухилення від виконання обов'язків тощо). Слід уникати не тільки деструктивних, але й порожніх конфліктів, коли роздратування або нестриманість людини роблять його поведінку неприйнятною для інших людей.

Конфлікт – стосунки, які викликають напружену ситуацію між 2-ма або більше особами з приводу наявності протилежних мотивів, потреб, інтересів, ідеалів, поглядів, цілей.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують не схожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);

- рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Запобігання виникнення конфлікту – це комплекс заходів, спрямованих на недопущення його виникнення або на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту, який може виникнути.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборотство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [6,с. 92]. Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки.

Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Отже, відзначимо, що в кожному колективі дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника ЗНЗ.

Робота з людьми вимагає знання їх психологічних особливостей. Донедавна щоб очолити трудовий колектив для будь-якого фахівця, було достатньо психологічних знань і умінь на рівні буденних уявлень. Сьогодні очевидно, що лише життєвих психологічних спостережень для сучасного

керівника не достатньо. Йому необхідно дійсно наукова психологічна підготовка.

Проаналізувавши вище сказане, для діагностики нами були підбрані наступні 5 методик: діагностика екстраверсії- інтроверсії та нейротизму (методика Айзенка); тест «Ризик» (для дослідження рівня потреби у гострих відчуттях різного роду); тест «Лідер» (для визначення ступеня вираженості якостей лідера в структурі особистості); методика «Q» - сортування» (для вивчення думки про себе, на основі аналізу поведінки людини у колективі); методика по вивченню вольових якостей (варіант шкали локус контролю Дж. Роттера).

Для дослідження лідерських якостей особистості керівників ЗНЗ була створена група з 20 осіб, віком від 25 до 45 років з вищою освітою.

Аналізуючи отримані результати слід зазначити, що при дослідженні лідерських та комунікативних якостей більшість досліджуваних має холеричний та змішаний тип темпераменту в складі якого є холеричні прояви. Це люди з високим рівнем щирості та переважно екстраверти, що зумовлює високий рівень «активного спілкування». Оскільки це працівники освіти до обов'язків яких не входить одноосібне прийняття якихось кардинальних рішень, то показники по лідерським якостям та здатності на ризик мають переважно середні показники, що свідчить, з одного боку, про відкритість новому досвіду, з іншого - про стриманість і поміркованість у критичні моменти життя. Переважна більшість цих людей вважають, що більшість важливих подій в їх житті були результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і таким чином. Вони відчують власну відповідальність за ці події, за те, як складається їх життя та мають високий рівень суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями та ситуаціями. Слід відзначити у групі досліджуваних високи показник амбівалентності: «залежність - незалежність», що перадбачає внутрішній конфлікт особистості між прагненням до прийняття групових стандартів і цінностей і одночасно - заперечення їх. У поведінці проявляються

суперечливі риси: нерішучість у спілкуванні з проявом самостійності в деяких випадках, схильність до компромісних рішень та бажання зберегти нейтралітет у групових протиріччях. Більшість учасників вважають свої дії важливим фактором організації власної виробничої діяльності, у стосунках, які складаються в колективі, в своєму зростанню по службі. Маємо відмітити у групі досліджуваних тенденцію до активного спілкування, що говорить про контактність, потребу створювати емоційні зв'язки, як у своєму оточенні так і поза ним, життєрадісність у спілкуванні, товариськість.

Отже результати дослідження показали, що не кожному керівнику або підприємцю (особам, що керують людьми або мають свій бізнес) притаманні яскраво виражені лідерські якості, так як 70% учасників мають середній рівень лідерських якостей, 20% - нижче середнього і тільки 10% досліджуваних мають яскраво виражені лідерські якості.

Для розвитку лідерських якостей особистості у керівників загальноосвітніх навчальних закладів, нами була розроблена програма тренінгових занять: «Ефективне лідерство». Метою тренінгу є підвищення рівня поінформованості стосовно понять «лідерства» та «лідерського потенціалу». Розвиток лідерських якостей учасників, здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації, удосконалення управлінських навичок.

Після психокорекційної роботи було проведено повторне діагностування лідерських якостей. Отримані результати емпіричного дослідження оцінювалися за допомогою методів математичної статистики, а саме - Т-критерія Стьюдента. Таким чином, аналізуючи проведену роботу слід зазначити, що виявлено зв'язок між проведеною психокорекційною роботою та розвитком лідерських якостей. Отже, результати формульованого етапу підтверджують ефективність запропонованих методів для підвищення лідерських якостей у керівників ЗНЗ. Лідерські якості зросли на 15 %.

Таким чином, в ході проведення тренінгу у керівників ЗНЗ, ми підвищили рівень поінформованості стосовно підвищення ефективності

поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій, розвинули лідерські якості учасників, направили їхні дії на досягнення цілей ЗНЗ, удосконалили управлінські навички.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Результати діагностики екстраверсії-інтроверсії та нейротизму
(методика Айзенка)**

№	Екстра\інтро версія		Нейротизм		Щирість		Темперам.
	бал	хар-ка	бал	хар-ка	бал	хар-ка	
1.	15	пот.екстраверт	12	нормостенік	4	серед	сангв/холер
2.	6	інтроверт	9	пот.конкорд	1	висок	флегматик
3.	15	пот.екстраверт	15	пот.дискорд	1	висок	холерик
4.	10	пот. інтроверт	13	нормостенік	4	серед	меланхолік
5.	13	амбіверт	11	нормостенік	0	висок	сангвінік
6.	15	пот.екстраверт	14	нормостенік	1	висок	холерик
7.	12	амбіверт	16	пот.дискорд	0	висок	мел/холер
8.	20	екстраверт	14	.нормостенік	2	висок	холерик
9.	13	амбіверт	14	нормостенік	2	висок	холерик
10.	18	пот.екстраверт	12	нормостенік	3	висок	хол/сангвін
11.	5	інтроверт	8	пот.конкорд.	1	висок	флегматик
12.	14	амбіверт	12	нормостенік	2	висок	сангвінік
13.	11	амбіверт	17	пот.дискорд.	0	висок	мел/холер
14.	17	пот.екстраверт	16	пот.дискорд.	1	висок	холерик
15.	16	пот.екстраверт	11	нормостенік	3	висок	холер/сангв
16.	14	амбіверт	14	нормостенік	2	висок	холерик
17.	16	пот. екстраверт	12	нормостенік	5	серед	сангв/холер
18.	22	екстраверт	14	нормостенік	1	висок	холерик
19.	16	пот.екстраверт	13	номостенік	2	висок	холерик
20.	8	пот.інтроверт	12	нормостенік	4	серед	меланхолік

Додаток Б

Результати тесту «Ризик»

Порядковий номер учасника дослідження	Результати тесту	Характеристика результату за ключем
1.	5	Низький рівень ризику
2.	7	Середній рівень ризику
3.	10	Середній рівень ризику
4.	7	<i>Середній рівень ризику</i>
5.	7	Середній рівень ризику
6.	8	Середній рівень ризику
7.	6	Середній рівень ризику
8.	12	Високий рівень ризику
9.	8	Середній рівень ризику
10.	11	Високий рівень ризику
11.	8	Середній рівень ризику
12.	9	Середній рівень ризику
13.	7	Середній рівень ризику
Л ЛЧ.	----- ;—	\ рівень ризику Д
15.	12	Високий рівень ризику
16.	9	Середній рівень ризику
17.	6	Низький рівень ризику
18.	13	Високий рівень ризику
19.	7	Середній рівень ризику
20.	8	Середній рівень ризику

Результати тесту «Лідер»

Порядковий номер учасника	Результати тесту	Характеристика результату за ключем
1.	32	Середнє вираження лідерства
2.	23	Лідерство виражене слабо
3.	36	Сильно виражене лідерство
4.	33	Середнє вираження лідерства
5.	28	Середнє вираження лідерства
6.	35	Середнє вираження лідерства
7.	27	Середнє вираження лідерства
8.	34	Середнє вираження лідерства
9.	21	Лідерство виражене слабо
10.	34	Середнє вираження лідерства
11.	22	Лідерство виражене слабо
12.	30	Середнє вираження лідерства
13.	29	Середнє вираження лідерства
14.	38	Сильно виражене лідерство
15.	35	Середнє вираження лідерства
16.	20	Лідерство виражене слабо
17.	31	Середнє вираження лідерства
18.	35	Середнє вираження лідерства
19.	34	Середнє вираження лідерства
20.	33	Всереднє вираження лідерства

Додаток Г

Результати досліджень по методиці «Q-сортування»

№ учасника	Залежність		Незалежність		Активне спілкування		Пасивне спілкування		Прийняття боротьби		Не прийняття боротьби	
	бал	хар	бал	хар	бал	хар	бал	хар	бал	хар	бал	хар
1.	12	вис	8	низ	10	сер	10	сер	9	сер	11	сер
2.	15	вис	5	низ	8	низ	12	вис	12	вис	8	низ
3.	11	сер	9	сер	12	вис	8	низ	6	низ	14	вис
4.	9	сер	11	сер	10	сер	10	сер	10	сер	10	сер
5.	10	сер	10	сер	13	вис	7	низ	8	низ	12	вис
6.	9	сер	11	сер	15	вис	5	низ	9	сер	11	сер
7.	11	сер	9	сер	16	вис	4	низ	5	низ	15	вис
8.	6	низ	14	вис	12	вис	8	низ	15	вис	5	низ
9.	14	вис	6	низ	10	сер	10	сер	4	низ	16	вис
10.	8	низ	12	вис	12	вис	8	низ	7	низ	13	вис
11.	14	вис	6	низ	8	низ	12	вис	13	вис	7	низ
12.	10	сер	10	сер	14	вис	6	низ	7	низ	13	вис
13.	11	сер	9	сер	15	вис	5	низ	4	низ	16	вис
14.	11	сер	9	сер	12	вис	8	низ	5	низ	15	вис
15.	7	низ	13	вис	12	вис	8	низ	6	низ	14	вис
16.	15	вис	5	низ	10	сер	10	сер	4	низ	16	вис
17.	12	вис	8	низ	10	сер	10	сер	9	сер	11	сер
18.	6	низ	14	вис	13	вис	7	низ	15	вис	5	низ
19.	9	сер	11	сер	14	вис	6	низ	10	сер	10	сер
20.	10	сер	10	сер	9	сер	11	сер	10	сер	10	сер

Додаток Д

Результати методики по вивченню вольових якостей

№ у ⁴ -	Шкала «ЗІ»		Шкала «ІД»		Шкала «ІН»		Шкала «ІС»		Шкала «ІВ»		Шкала «ІЗ»	
	бал	Хар- ка	бал	Хар- ка	бал	Хар- ка	бал	Хар- ка	бал	Хар- ка	бал	Хар- ка
1.	31	вис	10	вис	7	вис	7	вис	6	вис	1	Низ
2.	23	сер	6	сер	6	сер	3	низ	6	вис	1	низ
3.	30	вис	10	вис	7	сер	5	сер	7	вис	2	сер
4.	44	вис	9	вис	10	вис	7	вис	4	сер	3	вис
5.	30	вис	9	вис	7	сер	6	сер	4	сер	2	сер
6.	40	вис	11	вис	9	вис	7	вис	8	вис	3	вис
7.	30	вис	9	вис	10	вис	7	вис	5	вис	3	вис
8.	18	низ	5	низ	6	сер	5	сер	3	сер	1	низ
9.	18	низ	6	сер	5	низ	3	низ	3	низ	3	вис
10.	39	вис	12	вис	11	вис	8	вис	7	вис	2	сер
11.	22	сер	5	сер	6	сер	2	низ	7	вис	1	низ
12.	35	вис	10	вис	6	сер	7	сер	3	сер	2	сер
13.	32	вис	9	вис	10	вис	8	вис	6	вис	3	вис
14.	30	вис	9	вис	8	сер	6	сер	7	вис	2	сер
15.	40	вис	12	вис	10	вис	8	вис	8	вис	2	сер
16.	17	низ	6	сер	4	низ	3	низ	3	низ	3	вис
17.	33	вис	11	вис	7	вис	8	вис	6	вис	1	низ
18.	18	низ	5	низ	6	сер	5	сер	4	сер	1	низ
19.	42	вис	10	вис	9	вис	7	вис	7	вис	3	вис
20.	45	вис	9	вис	10	вис	8	вис	4	сер	3	вис

ПРОГРАМА ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ: «ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО»

Мета тренінгу: Підвищення рівня поінформованості стосовно понять «лідерства» та «лідерського потенціалу». Розвиток лідерських якостей учасників, здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації, удосконалення управлінських навичок.

Управлінська та підприємницька діяльність передбачає ділову активність, наполегливість, вміння ставити та досягати цілі, вміння надихати та вести за собою інших людей, концентрувати зусилля колег по роботі та спрямовувати їх на досягнення цілей організації. Це неповний перелік того, що входить у поняття "управлінець", і чого неможливо досягнути без розвитку лідерських якостей. Розвиток лідерських якостей необхідний для сучасних керівників, так як управлінець, який не став лідером серед підлеглих, не користується в них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих виробничих і особистих результатів.

Цільова аудиторія: Роботодавці, підприємці (керівники підприємств, установ, організацій та їх підрозділів, власники та засновники підприємств, ТОП-менеджмент компанії, лінійні та функціональні менеджери).

Тривалість тренінгу: 2 години.

Структура тренінгу:

I. Вступна частина:

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II Основна частина:

- Визначення поняття «лідер».
- Типи лідерства.
- Якості лідера.

- Лідер та команда.
 - Лідер та керівник.
 - Тест на визначення стилю управління.
 - Керівництво та лідерство. Стилi керівництва.
 - Діагностика стосунків.
 - Рольові ігри.
 - Формування лідера.
- III. Заключна частина:
- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей

тренінгу,

відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: Міні-лекції, презентації, обговорення проблемних питань і групові дискусії, індивідуальна робота, робота із завданнями в

Очікувані результати:

- Підвищення рівня інформованості з основ лідерства.
- Визначення власного лідерського потенціалу.
- Розвиток лідерських якостей (активності, наполегливості, вміння ставити та досягати цілі, вміння надихати та вести за собою інших людей), концентрація зусиль колег по роботі та спрямовування їх на досягнення цілей організації.

- Самодіагностика власного стилю управління.
- Визначення напрямків розвитку себе як особистості-лідера.
- Удосконалення методів роботи з колективом (командою) в якості керівника.

Лідером не народжуються — лідером стають...

(Крилатий вислів).

Визначення поняття «лідер»

«ЛІДЕР - це людина, котра, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес».

Антоніо Менегетті.

Сучасне управлінське мислення вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом. Посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично таким його не робить. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, тому що лідер не затверджується наказом, а психологічно визнається оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб і показати вихід з, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Під лідерством розуміється здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації. Лідерство виникає завжди там, де виникає гостра потреба в ініціативних діях. Ось що пише Л.Якокка про найдраматичніші події у своїй кар'єрі: «Я був генералом у цій війні за порятунок «Крайслера». Я почав з того, що скоротив своє жалування до 1 долара в рік. Я зробив це, керуючись тверезим, холодним розрахунком. Я хотів, щоб усі наші співробітники і постачальники вирішили: «Я піду за людиною, яка показує такий приклад». Моя зменшена платня продемонструвала, що всі ми знаходимося в однаковому становищі, що ми можемо вижити тільки в тому випадку, якщо всі затягнуть свої пояси. Це був драматичний жест, і звістка про нього поширилася дуже швидко. Більше всього я пишаюся тим, що вдалося створити згуртовану коаліцію. Вона продемонструвала, який потенціал міститься в єдності навіть у найважчі часи».

Менеджер - «той, хто маневрує діями». Слово «менеджер» прийшло з англійської мови, але етимологічно воно іде від латині: «manus agere», «manibus agere», що означає «робити руками». Це людина, яка в якості керуючого економічною сферою оперує об'єктами, речами, ситуаціями, перетворює їх в гроші.

Бізнесмен - буквально означає «людина діла», «людина для діла». Це «оператор економічних прибутків». Різниця між менеджером і бізнесменом в

тому, що економічні інтереси менеджера не завжди спрямовані на отримання прибутку, а бізнесмен діє тільки виключно заради прибутку.

Лідер - це глава, особистість-вектор, особистість, що контролює операції і здатна синтезувати контекст стосунків. Це - оперативний центр багатьох відносин і функцій. Він являє собою «менеджера» функцій: він їх конструює, контролює, розвиває, керує ними завжди в відповідності до певної мети. Це не значить, що він звеличує себе над іншими і командує ними. Це особистість, котра, поставивши перед собою ціль, знаходить засоби і створює колектив, здатний її досягти.

Лідер - це той, хто вміє служити, примусити функціонувати, здатен створити гармонію взаємовідносин між усіма, оскільки забезпечує найвищий рівень досягнень як на матеріальному, так і на духовному рівні.

Лідерство - здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих працівників та груп співробітників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Сфери лідерства

На успіх лідерства впливають:

1. Лідер сам по собі:

- його індивідуальні якості
- його досвід
- лідерські навички
- стиль лідерства
- інше

2. Робоча група:

- розмір
- вікова структура інтенсивність інтеграції вартість правила
- цілі
- традиції

- внутрішні конфлікти
 - очікування
 - дисципліна
2. Ситуація лідерства:
- цілі
 - організаційні факти
 - людські ресурси
 - ринок робочої сили
 - технічний прогрес
 - соціальні дії

Типи лідерства

У рамках веберовської традиції дослідження лідерства виділяється три типи лідерства, які відповідають різним формам авторитету:

- харизматичний тип;
- традиційний тип;
- легальний тип.

У рамках дослідження лідерства в малих групах розрізняють формальне і неформальне лідерство.

Формальний лідер призначається або обирається, набуваючи таким шляхом статус керівника.

Неформальний лідер - це член групи, який здатний об'єднати групу на основі особистого впливу. Відносини при формальному і неформальному лідерстві шикуються за двома типами: керівник - підлеглі або лідер - послідовники.

Ці типи лідерства або доповнюють один одного (в особі авторитетного керівника), або вступають у суперечність, ведучи до зниження ефективності організації. За стилем розрізняють авторитарне лідерство, яке передбачає одноосібне управління діяльністю групи, демократичне, втягують в управління членів групи, і анархічне, коли група надана самій собі. У різних

типах організації різні типи лідерства можуть виявитися ефективними в різній степені.

Якості лідера

Лідерство полягає не в тому, щоб бути приємним.

Воно в тому, щоб бути правим і бути сильним.

Щодо природи лідерства в соціології існує кілька точок зору. Однією з найбільш ранніх була "теорія рис", яка виходить із необхідності певних якостей для здійснення ролі лідера. Причому набір цих якостей опинявся різним у різних авторів і практично нескінченним. "Ситуаційна теорія" виходить з визначальної ролі тих конкретних умов, в яких діє лідер.

Сучасні підходи намагаються об'єднати досягнення обох теорій. Вони концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свій авторитет, надихнути послідовників на активні дії по досягненню цілей.

Таким чином, лідерство - це і талант, і мистецтво, і майстерність, і уміння. Вивчення природи лідерства показує, що лідер, як правило, має низку чітко виражених якостей:

- спосіб життя лідера тісно поєднує кар'єру й особисте життя;
- лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку; здібності, талант, честолюбство і знання стимулюють його до подальшого розвитку й удосконалювання;
- лідер бачить своє дійсне покликання в застосуванні наявних здібностей і придбаних знань, навичок, розуму, таланту як способу самореалізації саме в управлінні іншими людьми;
- лідер - це оптиміст, він завжди охоче вислуховує людей і їхні ідеї, оскільки, на відміну від песиміста, налаштований на отримання добрих звісток і вважає, що більшість людей готові прийти на допомогу, прагнуть до творчості, мають творчий початок;

- лідер любить людей, піклується про своїх співробітників, цікавиться їхніми справами, завжди доступний підлеглим, людяний, терплячий до слабостей інших;

- лідер - честолюбна, впевнена в собі і смілива людина, яка шукає нові способи дій і не боїться експериментувати;

- лідер завжди готовий прийняти рішення, навіть в умовах недостатності інформації (ризик), коли усвідомлює, що рішення може бути помилковим;

- лідер чесний, справедливий, тактовний і уважний до співробітників.

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

У людському суспільстві відсутність єдиного вождя приводить до громадянської війни. Вождь - це той, хто завдяки власному розуму здатен гарантувати функціональність для інших, не подавляючи, не розрушаючи і не захоплюючи, інакше це було б інфантильне лідерство.

Справжній вождь впізнає іншого лідера по вмінню краще всіх служити і підкорятись, опинившись на чужій території. Він - вождь саме тому, що вміє робити більше і краще інших. Він висунутий Буттям для служіння життю. ЛІДЕР - це той, хто вміє розпізнати «божественну пропорцію», пропорцію даної реальності, рух відносин життєвої енергії і від моменту до моменту, від ситуації до ситуації використати потрібну «формулу» для отримання переможного рішення. Кожен керівник у залежності від займаної посади наділений визначеними функціями.

Функції керівника - це основні напрямки діяльності, розв'язувані ним задачі:

- стратегічна функція пов'язана з постановкою цілей, вибором методів їхнього досягнення;

- адміністративна функція передбачає організацію виконавської діяльності, поточний контроль і координацію роботи підлеглих, управління персоналом, стимулювання і мотивацію;

- експертно-інноваційна функція базується на високій професійній кваліфікації менеджера і включає;
- консультування підлеглих, вивчення новинок, розробку нових видів товарів і послуг, удосконалювання організаційної структури;
- представницька функція припускає наявність у менеджера навичок культурного спілкування: гарних манер, міміки і культури мови, уміння правильно вдягатися;
- комунікаційна функція - передача робочим групам необхідної інформації й одержання інформації від підлеглих, ведення ділових переговорів, прийом відвідувачів, відповіді на листи, телефонні дзвінки і телеграми;
- виховна функція реалізується в процесі прийняття рішень, організації персоналу на виконання задач, мотивації і контролю працівників;
- соціальна функція - допомога підлеглим, створення сприятливого морального і психологічного клімату в колективі, підтримка традицій;
- лідерська функція - формування бажань і представлень про цілі діяльності в трудовому колективі, концентрацію зусиль працівників на досягненні цілей організації, зміна настроїв, натхнення людей на перетворення.

Керівництво - це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій.

Керівник в організації - це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада та вплив.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей. Така можливість базується на формальних повноваженнях, які надає посада.

Вплив - це будь-яка поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття і т.д. іншого працівника (підлеглого).

Лідер також являється керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не являтися фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб.

Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План - основа дій	Бачення - основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Найкращий варіант КЕРІВНИК = ЛІДЕР
для організації

КУЛЬТУРНА ОСВІТА

Бізнесмен повинен знати культуру своєї країни і свого середовища. В обраній галузі діяльності бізнесмен повинен бути спеціалістом вищої кваліфікації. Професійне знання власного сектора ринку є гарантією економічного прогресу. До високої культури професіоналізму у власному

Оцінка колективу _____

Чому? _____

Стилі керівництва

Традиційний підхід в менеджменті виділяє три основні стилі управління:

- Авторитарний
- Демократичний
- Ліберальний

Авторитарний стиль керівництва. Для авторитарного стилю керівництва характерна централізація, концентрація влади у руках одного керівника. Він приймає рішення, жорстко визначає всю діяльність підлеглих, не дає можливості проявити ініціативу. Підлеглі мають виконувати тільки те, що наказано, отримують мінімум необхідної інформації. Керівництво підміняється командуванням. Діяльність підлеглих жорстко контролюється. Використовується тип влади, базованої на примусі.

Автократичний керівник має достатньо влади, аби нав'язати свою волю виконавцям. Автократ апелює до потреб нижчого рівня, виходячи з того, що саме на цьому рівні знаходяться потреби усіх його працівників.

Демократичний стиль керівництва. Керівник належить колективу і в той же час зберігає роль керівника. При демократичному стилі керівництва керівник децентралізує свою владу. Він консультується з підлеглими, які беруть участь у формуванні рішення. Підлеглі отримують достатньо

інформації, щоб мати уяву про перспективи своєї роботи. Ініціатива з їх боку стимулюється. Керівник делегує підлеглим частину своїх повноважень, впроваджує елементи колективного самоуправління. Використовує всі типи влади, здебільшого владу, базовану на заохоченні. Колектив відчуває задоволення від роботи. Відповідальність не концентрується, а розподіляється.

Демократичний стиль характеризується розподілом влади та участю працівників в управлінні. Відповідальність не концентрується, а розподіляється.

Ліберальний стиль керівництва. Характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність ірупи. Керівник виступає лише в ролі посередника. Він забезпечує підлеглих інформацією і матеріалом, необхідним для виконання роботи. Мінімальне використання владних повноважень. Слабкий контроль, підлеглим дається майже повна свобода у визначенні цілей і контролю за власною роботою. Ліберальне управління характеризується мінімальною участю керівника в робочому процесі.

Ліберальний стиль (потуральник) є протилежним до авторитарного. Підлеглим надається майже повна свобода у визначенні цілей та контролю за власною працею. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника у робочому процесі.

Зазначте, який стиль керівництва Вам притаманний

Чому? _____

Який, на Вашу думку, стиль керівництва буде більш ефективним у
Вашій діяльності? _____

чому? _____

Який стиль керівництва Ви категорично не приймаєте?

Чому? _____

Стилі управлінської діяльності

Стиль управління - це певний стереотип управлінської діяльності, який реалізується керівником.

Основними особливостями стилю є:

1) Стиль відображає усталені способи діяльності керівника та тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

2) Стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється. Стосовно цього від піддається коригуванню та розвитку. Стилям управління можна навчати;

3) Описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) власне управлінської діяльності.

Традиційна концепція стилю управління склалася у 30-ті роки і була популярною до середини 70-х. Вона добре описувала основні стильові характеристики, до головних параметрів якої належали:

- спосіб прийняття рішення;

- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінка;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками були відокремлені три головні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберально-потуральний.

В останні 20 років Робертом Р.Блейком та Джейн С.Моутона розробляється нова концепція стилів управління, одна з найбільш розгорнутих та перспективних. За цією концепцією, в управлінні виокремлюють шість головних елементів, кожний з яких можна піддати окремому аналізу. До них належать ініціатива, вміння працювати з інформацією, захист своєї думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктів та критичний аналіз. Усі шість елементів мають життєво важливе значення з точки зору забезпечення ефективного управління, оскільки жодний з елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Реалізація цих елементів у реальній управлінській діяльності може бути спрямована або на турботу про виробництво та прагнення до отримання позитивних кінцевих результатів, або на турботу про людей.

Особливості поведінки керівників різного стилю управління

Параметри	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Методи управління	Командні методи управління	Соціально-психологічні та економічні методи управління	Методи відсутні. Вільний стиль керівництва
Орієнтація	Орієнтація на завдання	Орієнтація на людину	Керівник не втручається в діяльність підлеглих
Ступінь делегування повноважень	Централізація повноважень	Делегування повноважень	

Прийняття рішень (хто?)	Керівник	Колегіальність в рішеннях	Уникання прийняття важливих рішень. Колективний спосіб прийняття рішень (уникання відповідальності)
Спосіб контролю	Жорсткий, пригнічення ініціативи	Поміrkований, заохочення ініціативи	Незначний контроль
Набір санкцій	Перевага покаранню	Перевага заохоченню	
Ставлення до критики	Нетерпимість до критики, звільнення непотрібних	Терпимість до критики	Байдужість до критики, до персоналу

Вочевидь, у світі, який швидко змінюється, найкращим є стиль, орієнтований на реальність. Сучасний підхід в управлінні базується на тому, що в кожній окремій ситуації, керівник має вести себе по-різному, залежно від характеру даної ситуації. Цей підхід носить назву ситуаційного менеджменту, який об'єднує різні стилі лідерства. Застосування певного стилю лідерства залежить від «зрілості» виконавця. «Зрілість» не означає вікову зрілість. Це характеристика конкретної ситуації. В залежності від виконуваного завдання окремі працівники чи групи проявляють різний рівень зрілості, тобто готовності до виконання завдання.

Діагностика стосунків

Дипломатія — вище мистецтво, що лежить в основі становлення найбільших державних інститутів. Лідер має бути справжнім диригентом своїх стосунків з різними партнерами і будувати їх на дипломатичній основі, заробляючи людей, якщо він хоче отримати їх гроші, чи ресурси. Вміння заробляти людей є фундаментальним моментом для економічного оператора, бізнесмена, оскільки «насильно милим не будеш». Неможна просто претендувати на те, щоб інші визнали вашу велич. Необхідно навчитись мистецтву встановлення стосунків з необхідними людьми, з тими, хто має вагу.

Діагностика стосунків.

Оцініть Ваші стосунки з підлеглими, по мірі Вашої задоволеності ними
(від 0 до 10)_____

Оцініть Ваші стосунки з партнерами _____

... з керівництвом...._____

... з клієнтами... _____

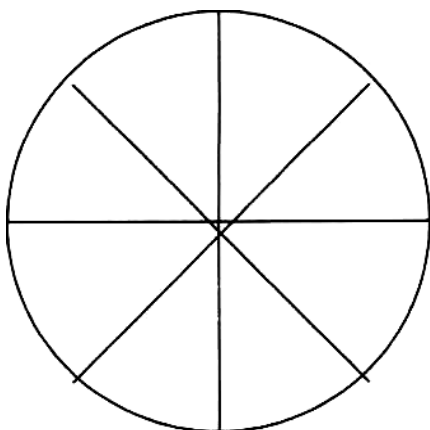
... з наглядовими структурами..._____

... з інвесторами...._____ --

... з конкурентами..._____ --

... інші..._____

Зазначте на діаграмі поставлені бали в кожному секторі відповідно. За умови, що в центрі кола - 0, а на гребені - 10. Заштрихуйте заповнені зони.



Зробіть висновок. Що Ви можете почати робити вже, аби покращити ситуацію зі стосунками у тих сферах, які вимагають корекції

Рекомендація: підготуйте перспективний план по налагодженню стосунків, який включатиме діяльності усіх важливих людей у різних напрямках.

Самий головний дар будь-якого оператора, що досяг зрілості, - менеджера, бізнесмена і особливо лідера - вміння створювати людей, здатних досягати поставлені перед ними цілі.

3) Оцініть якість Вашої дипломатії по 10-бальній шкалі: _____

Поясніть, чим обумовлена така оцінка (зазначаючи факти)

Оцінка

колективу

_____ обґрунтуйте _____

4) Оцініть себе як наставника, вчителя, натхненника, який розвиває свій колектив і спеціалістів в ньому _____

Вкажіть оцінку, яку Вам поставив би колектив _____

Обґрунтуйте

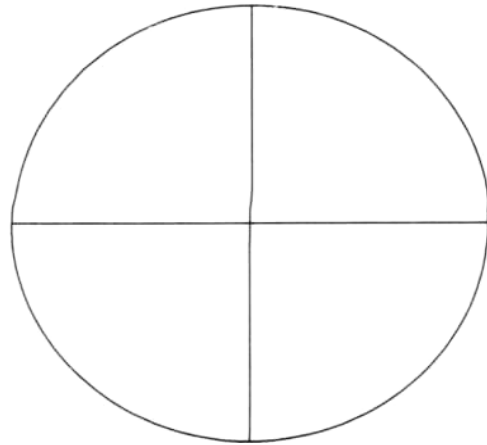
у

кожному

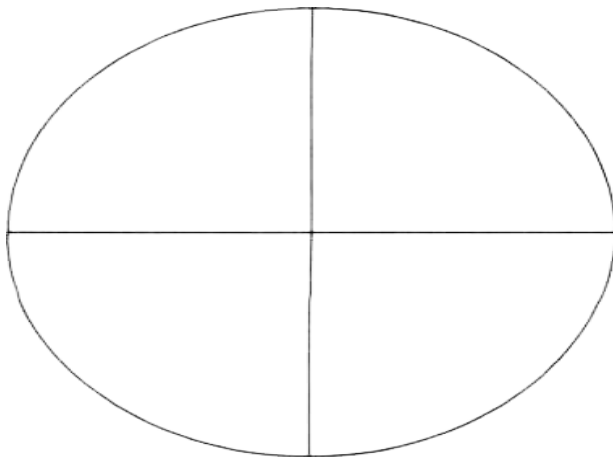
випадку

Зобразіть схематично результат

1. Власної оціночної роботи



2. Вашого колективу



Що Ви можете почати робити вже, аби рівень ефективності вас як лідера зріс?

РОЛЬОВІ ІГРИ

В тій чи іншій мірі ми спробуємо розібратися з дилемами влади і підпорядкування, уміння домагатися поставленої задачі, керувати, а не «водити руками», бути зрозумілими в ході нашої ефективної комунікації, готовими до ведення переговорів, бути ефективними у вирішенні різноманітних конфліктів. Перевіримо свої можливості можна вже в ході тренінгу. У цьому суть того, чим ми збираємося займатися — процесом професійного навчання.

Ти і твоє ім'я

Цілі:

-розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу;

-потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Розмір групи: неважливий. Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери,

папір і ручка для кожного гравця. Час: 15-30 хвилин.

Хід вправи:

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі своє ім'я. Зосередьтесь! У вас є 5-10 хвилин, щоб написати проти кожної літери якість свого характеру, яку ви в собі вже знаєте і цінуєте, наприклад:

М - мріяти (вмію)

Х - інтелігентність Х - харизма

А - активна позиція в комунікації

І - інтелект

Л - любов до життя

Нехай після завершення індивідуальної роботи, учасники представлять отримані результати товаришам по групі.

З чужого голосу

Цілі:

-потренуватися в умінні чути, слухати, запам'ятовувати і відтворювати інформацію;

-закріпити навички діалогового стилю спілкування в практиці лідера, - розвинути його емпатичні можливості;

-потренуватися в "віддзеркалювання" співрозмовника, прибудові. Розмір групи: ролі не грає, але все ж краще камерний склад (12-20 учасників).

Ресурси: не потрібні.

Час: залежить від числа учасників та їх готовності до діалогу.

Хід вправи:

Вся команда розбивається на пари. Протягом п'яти хвилин один з учасників розповідає товаришеві про себе у вільній формі. Наступні п'ять хвилин вони міняються ролями. Коли гравці в парах перезнайомилися, всі учасники тренінгу збираються разом. Починається другий етап вправи, в якому кожен з партнерів представляє іншого. При цьому він говорить від першої особи, намагається використовувати жести, інтонацію, міміку товариша, намагається увійти в його образ і вести розповідь як би від його імені, тобто повинна виникнути ілюзія самопредставлення.

Завершення:

Завершуючи вправу, цікаво обговорити ті почуття, які виникли в учасників у зв'язку зі сприйняттям себе з боку. Чи допомогло "віддзеркалювання" і партнерська взаємодія побачити в собі самому щось, на що раніше не звертали уваги? Як чується з боку ваш голос? Як сприймаються в дзеркалі дій партнера ваші міміка, жести, тон розмови? Що сподобалося гравцям в такій картинці, а що захотілося змінити?

Коло і я

Цілі:

-дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості; - навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючих умов;

-повправлятися у здатності переконувати, як в навичці, необхідній для лідера;

-вивчити вплив суперництва на групове взаємодія. Розмір групи: оптимальна кількість учасників 10-20 чоловік.

Ресурси: не потрібні.

Вправу можна проводити і в приміщенні, і на відкритому майданчику.

Час: в залежності від кількості учасників.

Хід вправи:

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий першим вступить в гру. Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого доблесного героя. Йому дається всього дві-три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути, прорватися, в кінці кінців), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр. Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, зіщулившись в тісний і згуртований коло, взявшись за руки Почали! Спасибі за сміливість. Хто наступний готовий помірятися з колом інтелектуальними та фізичними силами? На старт.Почали! Завершення: Наприкінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони вели себе тут, а як - в звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованим і реальною поведінкою? Якщо да, то чому? А тепер знову повернемося до вправи, трохи змінивши завдання. Кожен, хто зважиться зіграти проти кола, зобов'язаний буде обрати і продемонструвати абсолютно не властиву йому стратегію поведінки. Адже ми в театрі, от і потрібно сором'язливому зіграти роль самовпевненого, навіть зухвалим, гордому - "бити на жалість", а тому, хто звик до агресивної поведінки, переконувати коло тихо і абсолютно інтелігентно ... Спробуйте максимально вжитися в нову роль.

Завершення:

Обговорення вправи. Чи легко грати за чужим сценарієм? Що дає нам входження в роль в поведінковий стереотип іншої людини? Що нового я відкрив у собі, в товаришах?

Два на два або Новий Юлій Цезар

Цілі:

- ефективно тренувати взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій;

- дати можливість учасникам тренінгу перевірити себе і свою готовність виступати в якості лідера;

- розвинути вміння ефективно працювати в декількох напрямках діяльності; навчитися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: вправа вимагає по-справжньому великий і вільною від меблів кімнати, двох стільців, фліп-чарту і маркера для запису результатів кожного раунду.

Час: в залежності від кількості учасників. Кожна четвірка гравців знаходиться в грі 10 хвилин.

Хід вправи:

Ця вправа повертає нас до розповідей про імператора Юлія Цезаря, який мав вражаючу здатність одночасно і якісно виконувати кілька різних дій. Часом лідеру доводиться застосовувати на практиці чудові якості знатного римлянина.

У кожному раунді гри буде брати участь четверо гравців у поле і дві групи суддів.

(Кількість суддів значення не має, так що часом можна всіх глядачів розділити на дві суддівські групи, кожна з яких отримує конкретне завдання.) Отже, перша ігрова четвірка виходить на майданчик і виносить з собою два стільці. Перший і другий гравці сідають один проти одного на відстані 2-2,5 м. Третій і четвертий гравці спочатку розташовуються за стільцем другого

учасника. Це їх стартова позиція, потім по ходу гри вони можуть вільно пересуватись по кімнаті.

Правила гри такі: Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконувані ним довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті ... Крім того, першому гравцеві належить відповідати на безперервні питання третього і четвертого гравців. Питання можуть бути будь-якими. Коли вичерпається фантазія одного з запитувачів, у справу негайно включається другий. Зверніть увагу, що в грі беруть участь і судді. Вони - найсправедливіші й уважні арбітри в світі. Одна група суддів буде стежити за тим, щоб перший гравець не пропускав рухів партнера і повторював кожне з них. За кожен пропуск нараховується штрафне очко! Друга група стежить за відповідями на питання. Відповіді можуть бути абсолютно вільними, відрізнятися нелогічністю, відсутністю зв'язку з питанням і т.д. Важливо, щоб прозвучала осмислена реакція першого гравця на питання двох асистентів і щоб у своїх відповідях він не користувався забороненими "Так!", "Ні!", "Не знаю!" Використання кожного забороненого відповіді приносить штрафне очко. Гра триває протягом двох хвилин. Потім судді першої та другої груп повідомляють про кількість зароблених гравцем штрафних очок. Результат записується. Після цього гравці міняються ролями: відповідати і повторювати рухи протягом двох хвилин буде тепер другий гравець. Знову підведення підсумків, запис і зміна ролей: тепер ігрові стільці займають третій і четвертий учасники, а перший і другий будуть задавати питання. Це завдання можна проводити по черзі з усією групою, щоб визначити абсолютного чемпіона - того, хто набрав найменшу кількість штрафних очок. Завершення:

Обговорення вправи.

Які дії було складніше виконувати - повторювати рухи партнера або відповідати на питання?

Чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією? Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання?

Що ви винесли для себе з гри? Що ви думаєте зараз про сильних і слабких сторонах своєї поведінки в кризовій ситуації?

Геній маркетингу

Цілі:

-повправлятися у здатності переконувати як в лідерському навичці; - розвинути творче мислення учасників тренінгу, їх вміння розширювати поле проблеми і бачити розмаїття підходів до вирішення завдання; -допомогти учасникам групи розібратися в собі і зрозуміти природу своїх лідерських якостей;

-потренуватися в переговорному процесі;

Розмір групи: не важливий;

Ресурси: матеріали відповідно до можливостей тренера або потребами групи. Час: до півгодини.

Хід гри:

Тренер може принести на цю гру непрозорий мішок, в який будуть поміщені різні предмети (або певний асортимент, який пов'язаний з особистими або професійними особливостями або завданнями, учасників). Кожен учасник дістає з мішка один з предметів. Завдання: протягом 15 хвилин продати групі цей предмет, представивши максимум, але не менше п'яти, реальних достоїнств товару найбільш ефективним способом.

Завершення:

Чому навчила ця гра?

Чий досвід продажів здався вам найбільш успішним? Кому з колег ви запропонували б поміняти стратегію маркетингу і чому? Чий ідеї вам найбільш запам'яталися? Чому?

Круїз

Цілі:

- сприяти мобілізації уваги учасників у вирішенні груповий завдання;
- інтегрувати групу за рахунок усвідомлення колективної відповідальності і включеності у спільну діяльність;
- потренуватися у виробленні спільної стратегії і тактики успіху; розвинути лідерські якості в членах команди, перевірити їх готовність взяти на себе відповідальність за вирішення завдання, здатність ефективно працювати і спілкуватися з партнерами по команді.

Розмір групи: 10-20 чоловік.

Ресурси: фліп-чарт, маркери, папір для запису, ручки, путівники і проспекти Туристичних фірм, велика карта світу.

Час: 1,5 години.

Хід гри:

Тренер повідомляє групі, що за прекрасні результати, які вона показала в ході тренінгу, команда нагороджена 30-денним круїзом. Туристичні компанії і агентства пропонують свої проспекти. Кожному учаснику команди потрібно тільки скласти маршрут захоплюючої подорожі. Ця індивідуальна робота триває 15-20 хвилин. Наступний етап підготовки до подорожі - вироблення маршруту, що задовольняє інтереси і потреби всіх членів команди. Матеріальні витрати можуть не хвилювати гравців - "за все сплачено!" Але маршрут повинен бути складений швидко (із зазначенням термінів перебування в кожному порту). Продаж путівок закінчується через 40 хвилин! До закриття офісу туристичної фірми її директору (тренер команди) має бути надано детальний опис маршруту. Ще одне зауваження: так як замовлення груповий, то він передбачає 100%-ну згоду всіх мандрівників з програмою круїзу.

Завершення:

Що ви відчували, познайомившись з умовами гри?

Який етап обговорення завдання здався вам найбільш важливим?

Як відбувався процес обговорення і прийняття рішень?

Як здійснювалося керівництво групою?

Наскільки тип лідерства був ефективний для конкретної задачі і конкретної групи? Враховувалися чи ні окремі думки?

Чи було групове обговорення демократичним?

Що вплинуло на результат гри?

Що заважало групі працювати ефективніше?

Що кожен виніс для себе з часті в грі?

Після того як гра закінчилася, чи залишилося у вас бажання провести спільне 30-денну подорож? Кого б ви не взяли з собою і чому?

По одному !

Цілі:

- потренуватися в злагодженій груповій роботі над поставленою метою;
- розвинути вміння учасників концентруватися на партнері;
- відпрацювати навички дії у недирективному середовищі;
- навчитися розпізнавати внутрішні конфлікти в групі, що перешкоджають Ефективній спільній діяльності.

Розмір групи: 10-20 чоловік.

Ресурси: не потрібні.

Час: вправа може зайняти від 20 хвилин і до 40 хвилин, залежно від успішності

Гравців і від запасу терпіння команди.

Хід вправи:

Тут запропоновано два варіанти вправи, які вимагатимуть від учасників координації дій, максимальної зосередженості і терпіння. Учасники сідають у коло.

Завдання: порахувати від одного до двадцяти одного, називаючи цифри по порядку. Кожен з учасників за один раз може назвати не більше однієї цифри. Складність в тому, що не встановлюється ніякої черговості. Навпаки, будь-який натяк на встановлення гравцями порядку входу в гру негайно припиняється ведучим. Тому, як правило, декілька гравців, не знаючи про наміри один одного, одночасно вступають в гру і називають наступну по

порядку цифру. У цьому випадку рахунок поновлюється з одиниці. Партнери повинні проявити максимум зібраності і емпатичності, щоб передбачити дії інших учасників і не назвати цифру одночасно з іншими гравцями. Нерідко (через невеликий час після початку гри і після серії невдач) в групі починає виникати напруження між гравцями. Це супроводжується взаємними звинуваченнями, які потім важливо відстежити під час підбиття підсумків гри. Як правило, в цих звинуваченнях мало реальних прорахунків того чи іншого гравця, скоріше це "випуск пари", проривається назовні роздратування від колективного неуспіху. Отже, минуло чимало часу, поки ви тренувалися в умінні розуміти один одного з півпогляду. І в кінці кінців команді вдалося дорахувати до двадцяти одного, не пересварившись і навчившись самостійно відповідати за власні прорахунки та помилки. Молодці!

Лабіринт

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості; - обговорити і перевірити на практиці ефективність методів передачі і сприйняття інформації;

- зміцнити міжособистісні відносини в групі шляхом створення моделі, що вимагає відповідальності за партнера, вміння концентруватися на його проблемах, емпатії.

- опрацювати в ігровій формі можливості реакції на кризову ситуацію, поведінку в умовах несвідомості.

Розмір групи: не важливий, так як кожен раз в полі знаходяться два гравці.

Хід вправи:

На підлозі позначається кольоровий клейкою стрічкою, чертиться крейдою, наголошується ланцюжком з покладених стільців (або будь-яким іншим способом) маршрут. Він являє собою звивисту стежку завдовжки чотири- шість метрів і шириною близько метра. Один з пари гравців починає

гру як провідний, другому зав'язують очі - він ведений. Його завдання - пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: вліво., вправо, два кроки вбік і т.д., на вибір ведучого гравця. Йому не можна торкатися веденого руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера. Після того як ведений долає маршрут, його результат записується на дошці. Потім в парі учасники міняються ролями, і засікається час, за який другий учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. В кінці можна назвати пару-переможницю, ту, яка пройшла маршрут в найкоротший термін. Отже, все розбилися на пари і готові до гри. Скажіть, ви всі впевнені в своїх силах? В надійності партнерів? Чи бувало, що в стані напруги ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, всі знають, де ліва, права сторони? як рухатися вперед і назад? Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаєте ці поняття? Що ж, прекрасно! Кілька речей, на які я хотів би звернути увагу учасників: провідний несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про всі можливі небезпеки і перепони; прохання до всіх без винятку учасникам: запам'ятайте, будь ласка, всі свої відчуття, емоції в двох ролях - ведучого і відомого; завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтеся тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику. Зверніть особливу увагу на те, як змінюється у людини, що проходить лабіринт, мова тіла і чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам немало про переживання героя. Запам'ятайте всі ці деталі до закінчення гри! Ну, а зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіху вам [Закінчилося подорож по лабіринту. Оголошуються підсумки і переможці.

Завершення:

Що відчували учасники? Що бачили з боку глядачі?

Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типовий мову тіла проходить лабіринт гравця? (Звертаємо увагу на те, як змінилася

пластика людини, позбавленого можливості бачити навколишній світ. Він напружений, невпевнений, повільно пересувається у просторі.)

Особистий багаж

Цілі:

- розвинути здібності складання психологічного портрета людини;
- освоїти активний стиль спілкування і розвинути в групі відносини відкритості і партнерства;
- допомогти членам групи розібратися в собі, подолати внутрішні бар'єри, невпевненість, скутість.

Розмір групи: не важливий

Ресурси: папір і ручки для всіх гравців.

Час: в залежності від кількості учасників.

Хід вправи:

Група вже чимало часу провела разом. Ви познайомилися, дізналися один одного. Зараз ми спробуємо визначити, наскільки добре ви стали розуміти товаришів, їх особисті якості. Уявіть, що незабаром вам доведеться розлучитися, і кожен готує в дорогу свій рюкзак. Це його особистий багаж. Ми будемо збирати рюкзак разом. При цьому домовимося класти в нього не речі, а особисті якості товариша. Порівну: ті, які ми в ньому полюбили, і ті, які, як нам здається, можуть йому в житті перешкодити. Що покладе в рюкзак товариша група? Є у цій грі ще кілька простих правил.

Перше: ми кладемо в рюкзак тільки ті якості, свідками прояву яких ми стали Під час спільної роботи.

Друге: ми не можемо покласти в рюкзак якість характеру, за яке не проголосувала вся група. Навіть одна людина з вас володіє правом вето. Групі доведеться переконати його, інакше спірне якість так і не потрапить в багаж вашого товариша.

Примітка: для кожного учасника, якому група допомогла зібрати особистий багаж, складаємо підсумковий список, вказуємо дату і ставимо

підписи членів групи. Цей лист урочисто вручаємо зібраному в дорогу гравцеві. Завершення:

Що вам сподобалось в грі?

Що змусило задуматися над тим, як сприймає вас група? Які речі, дані вам в дорогу групою, виявилися для вас несподіванкою? Чи згодні ви з тим багажем, яким група спорядила вас? Може бути, що ви не готові або не хочете прислухатися до думки групи? Що з багажу ви хотіли б все ж залишити?

Любить-нелюбить...

Цілі: дати учасникам групи можливість надати товаришам зворотний зв'язок. Розмір групи: не важливий.

Ресурси: не потрібні.

Час : від 10 хвилин до півгодини.

Хід гри:

Група розбивається на дві рівні підгрупи. Один круг - малий, стає всередину великого кола обличчям до його учасникам. Таким чином, виникають пари гравців.

Пам'ятаєте старовинне ворожіння на пелюстках ромашки - "любить - не любить"? Кожному з нас важливо знати, як він сприймається групою, наскільки тісні його дружні зв'язки ... Вам зараз випаде можливість щиро відповісти на питання про своє ставлення до інших учасників колективу, дізнатися про те, як вас сприймають товариші. Ромашка нам не буде потрібною. Замість цього домовимося, що:

- обійми - символ великої любові і симпатії;
- потиск руки - вираз близьких дружніх почуттів;
- грюкнути по долоні - «ти славний малий, але не більше ...»;
- кивок головою означає для партнера - «я тебе сприймаю нейтрально, без певної симпатії і антипатії»;
- опущений великий палець руки;

- сигнал, який повідомляє про те, що ваші стосунки з людиною серйозно зіпсовані. Якась кішка між вами пробігла, і варто задуматися про те, як знайти шляхи для примирення.

Після того як розібрані і засвоєні всі умовні сигнали, починається гра. Учасники малого кола стоять на місці, а учасники великого кола по хлопку ведучого роблять крок вліво і опиняються перед новим партнером. Пара показує один одному код прийняття. Якщо обидві людини розкрили один одному обійми - можна обійнятися, якщо обидва підставили долоню для плескання або протягнули руку для потиску, тоді відбувається обопільний обмін. Якщо ж рівень прийняття різний, то кожен лише демонструє знак свого ставлення, але не нав'язує товаришеві його виконання. Обмінявшись сигналами, кожен учасник пари обмірковує отриману від партнера інформацію. Знову звучить хлопок ведучого, велике коло здійснює перехід, і виникають нові пари, в яких повторюється та ж послідовність дій.

«Істинний менеджер, великий лідер чи бізнесмен не молить Бога, а просто допомагає йому»

А. Менегетті

Формування лідерських якостей:

Крок 1 - Ставимо мету

Передусім необхідно навчитися чітко і ясно бачити перед собою мету і постійно прагнути до їх досягнення. Почніть з малого. Просто поставте перед собою якусь неважку завдання і добийтеся її виконання. І нехай спочатку це будуть зовсім не глобальні цілі - нічого страшного, ми ж вчимося. Тут важливий сам факт роботи над собою. Постановка цілей та їх досягнення повинні стати звичкою. Досягнувши результату, зафіксуйте його в зошиті. І щоденно зачитує свої перемоги, це дасть Вам стимул рухатися далі. Коли почне виходити, Ви будете відчувати потреба продовжувати роботу - адже апетит приходить під час їжі. Отже, приклад. Увечері Ви ставите перед собою мету прокинутися завтра по будильнику і йти на пробіжку. Перед майбутнім розмовою з начальством Ви твердо вирішуєте, що Ваше завдання

- чітко викласти суть справи, а не мимрити щось незрозуміле. Йдучи на день народження до одного, Ви ставите метою під час застілля встати і бадьорим голосом вимовити гарний тост. І виконуєте всі беззастережно.

Крок 2 - Стаємо ентузіастом

Наступний етап - ентузіазм. Здавалося б, навчитися цій якості неможливо, але, тим не менше, вихід є. Починаючи з сьогоднішнього дня, Ви перестаете скаржитися навколишнім на що-небудь. Позбудьтеся від цього як від шкідливої звички. Люди цураються невдах, тому, спілкуючись з ними, дайте їм зрозуміти, що у Вас все в порядку. Якщо ж сталася якась неприємність, розкажіть про неї з гумором. Зверніть увагу: шановні Вами люди, швидше за все, саме так і роблять. Щоб полегшити собі завдання, дивіться побільше гумористичних передач. У людей, що дивляться на життя з гумором, є чому повчитися. Наприклад, вирішивши розповісти друзям або колегам про те, як Вас затопили сусіди, обрахував продавець, або про те, як Ви, слухаючи музику у себе на дачі, посадили акумулятор свого авто, говоріть про це в жартівливій манері. В іншому випадку, утримайтеся від такої розповіді. Ділячись ж позитивними новинами, прагнете робити це якомога частіше, адже цим Ви будете вселяти ентузіазм у Ваших співрозмовників. Незабаром після того, як Ви візьмете це собі за правило, що оточують будуть упевнені, що дружба з вами - не тягар, а задоволення.

Крок 3 - Стаємо героєм

Третій пункт - гідна поведінка в екстремальних ситуаціях. Щоб в таких ситуаціях вести себе гідно, потрібно звикнути до них. У цьому допоможе близьке знайомство з екстремальними видами спорту: гірські лижі, бокс (якщо Ви - чоловік), катання на гідроциклі, А як щодо стрибків з парашутом? Це вже для самих відчайдушних. У принципі, навіть верхова їзда або катання на ковзанах (яке доступне більшості людей) дає небагато гострих відчуттів. Екстремальні ситуації бувають різні, тому треба бути завжди готовим до

несподіванок, що саме по собі досить складно. Однак прийнявши таку позицію як даність, Ви зробите рішучий крок на шляху до лідерства.

Крок 4 - Адаптуємося

Ще одна особливість лідера в тому, що він уміє швидко адаптуватися до умов, що змінюються і рухатися далі, незважаючи ні на що. Навчитися цьому, мабуть, найскладніше. Щоб психологічно підготувати себе до такої життєвої позиції, має сенс спочатку просто відслідковувати ці самі умови, що змінюються. Наприклад, привчіть себе стежити за останніми тенденціями в моді, технічними новинками, новими комп'ютерними програмами. І, виходячи з цього, розподіляйте свій бюджет і плануйте час. Коли Ви звикнете перебувати в курсі останніх нововведень і жити в ногу з часом, то і ця лідерська якість буде Вашим. І ще ... Зрозуміло, свій зовнішній вигляд потрібно підтримувати на 5 балів. Візьміть за правило купувати тільки такі предмети одягу, які підкреслюють Ваш стиль. Стежте за своєю фізичною формою. Загалом, робіть все можливе, щоб виглядати краще. Цінність і значимість бізнесмена - у його особистості. У всіх великих досягненнях (в науці, музиці, мистецтві, фінансах) головна умова - геній. Геніальність особистості завжди індивідуальна, і колективної бути не може.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ФОРМУВАННЮ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ВИЩОГО РІВНЯ

1. Керівнику не варто махлювати і компрометувати себе безчесними вчинками, які зруйнували б його імідж. Мистецтво комерції вимагає морального достоїнства, так як у грошей є своя сакральність. Видатна людина не може махлювати в силу своєї природи і стиль свого розуму. Порядність, пропорційність в угодах між сторонами, виключаючи інфантильний і безчесний характер стосунків. Чесність в досягненні прибутку.

2. Керівнику необхідний менталітет єдиної людини, що володіє правом на ідею, проект і т. д. (за винятком справжнього компаньйона, від якого не повинно бути таємниць). Самі крупні проекти зобов'язані своїм

народженням мовчанню лідера. Майже завжди те, про що завчасно розповідається членам сім'ї чи співробітникам, закінчується невдачею.

3. Лідер повинен більше остерігатись дурнів, ніж нечесних людей і злодіїв. Дурість неспроможна у створюванні, та у руйнуванні досконалості справ, вона часто буває геніальна. Дурня неможна недооцінювати, тримаючись від нього якнайдалі як в особистому житті так і у роботі.

4. Керівник повинен культивувати власну манеру поведінки. Коли знайомляться два лідери, вони уважно вивчають один одного: як одягнений, як говорить і т. д. Вони повинні переконатись в тому, що мають справу з людиною розумною і чесною, котра виконує свої обіцянки, гарантуючи тим самим успіх запропонованої угоди.

5. Головна тактика керівника, котрий хоче заключити угоду, складається не в тому, щоб сподобатись партнеру, а в тому щоб вивчити його інтереси і потреби. Те, що у Вас є прекрасний товар, немає ніякого значення, якщо він не цікавить іншу сторону. Тож, щоб почати вигідне співробітництво, треба знати інтереси партнера.

6. Керівник ніколи не повинен змішувати особисті і ділові стосунки -це не сприяє отриманню прибутків. Щойно в ділову сферу проникають емоції, секс, чи кохання, на цьому бізнес закінчується.

7. Керівник повинен знати, що за втілення великої ідеї треба платити. Скільки коштує видатна особистість? Найбільшу ціну має людина, а не річ. На подарунках і безкоштовних послугах не ростуть. Хороших друзів і одного великого бажання не достатньо. Такий бізнесмен лише втратить час і нічого не створить.

8. Лідера відрізняють витончений смак у особистому житті (в їжі, одязі, музиці і т. д.) і певна форма вищої трансцендентної розумності, незвичайний стиль в діловій сфері. Він точно передбачає моменти, коли необхідно віддавати, особливо на початкових етапах, тому що потім настане час пожинати плоди.

9.Справжній керівник, щоб заробляти, передусім, повинен вміти обслуговувати. Це - стиль, інший менталітет особистості, що відрізняє господаря - бізнесмена від найманих працівників, які люблять керувати і зневажають клієнта. Істинний глава - той, хто вміє обслуговувати. Це зовсім інший горизонт особистості, інший менталітет. Важливе не стільки якість товару, скільки вміння обслужити клієнта ввічливо і зі смаком; важливо шанувати того, хто прийшов щось купити у вас, чи скористатись вашими послугами. Керівник, який вміє працювати з клієнтами, втримує їх все життя. Клієнт - найважливіший універсальний ключ до ринку. Необхідно поважати клієнта, який платить. Якщо він не платить, це інша справа: в бізнесі нема місця благодійності, бізнесмен - не центр соціальної допомоги

10.УСПІХ лідера полягає в досягненні найвищого результату його діяльності, що приносить користь всім тим хто на нього працює і кого він веде за собою.

11.Любов до власної справи. Важливо любити те, чим займаєшся. Воно, заняття, повинно подобатись. Лідер повинен жити своєю справою, відчувати її. Любов лідера до власної справи передасть іншим людям заряд успіху. Вона створює тяжіння: клієнт буде відчувати себе співучасником лідерства. Любов лідера до власної справи є продовженням його особистих цінностей.

12.Найвищий рівень професійних знань. По досягненню зрілості (30- 40років) лідер повинен перевершити всіх у сфері своєї професійної діяльності. Він - провідний експерт у власному секторі діяльності. Він знає все і краще всіх, про предмет своєї діяльності.

Рекомендації.

1. Зробіть аналіз і висновок щодо опрацьованої теми. _____

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аклаев А.Р. Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 472 с.
2. Альфред Адлер. Практика и теория индивидуальной психологии: Лекции по введению в психотерапию для врачей, психологов и учителей. М., Изд-во Института Психотерапии, 2002. 214 с.
3. Анцепов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. - К.: МАУП, 1996.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
5. Базарова Т.Ю. Еремина Б.Л. «Управление персоналом» 2002, 465с.
6. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. - Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997.
7. Большая энциклопедия психологических тестов. - М.: Изд-во Эскимо, 2006.-416 с.
8. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1989.
9. Брэддик У. Менеджмент в организации.- М.: «ИНФРА-М», 1997. - 344 с.
10. Василенко В. Антикризове управління підприємством. 2-ге вид. Навч. посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2005.
11. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51))
12. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51).
13. Ващенко Л., Маслов В. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти // Післядипломна освіта в Україні. – К., 2011- №1.

14. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, - Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 112 с. – (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 1(49))
15. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю // Управління освітою (Шкільний світ).— 2003.— № 15—16.— С. 2—3.
16. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 398 с.
17. Вокогонов А. В. Моральные конфликты и способы их разрешения.
18. Г. Лебон. "Психология народов и масс". Перевод с французского Я .Фридмана и Э. Пименовой. С.-Петербург, изд. Ф. Павленкова, 1896.
19. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [монографія] / Л.І.Даниленко. — [2-е вид.] — К.: Логос, 2002. — 140 с.
20. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
21. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
22. Дмитриев А., Кудрявцев В. Введение в общую теорию конфликта.
23. Донцов А.И., Психология коллектива.-М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984 .. Ершов А.А., Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. - Л., 1976 .
24. Дорошук А.В., васьківська П.Д. Психологія лідерства. - К.: Либідь, 2005.
25. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Академия, 2000. -736 с.
26. Евтихов О.В. Стратегия и приемы лидерства: теория и практика. - СПб.: Речь, 2007. - 238 с.

- 27.Егоршин Л.П, Основы управления персоналом: Учебное пособие. - Новгород:НИМБ, 2003. - 303 с.
- 28.Егоршин Л.П, Основы управления персоналом: Учебное пособие. - Новгород:НИМБ, 2003. - 303 с.
- 29.Єльникова Г.В. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв'язання / Галина Єльникова // Управління освітою. — 2003. — №21. — С. 12-13.
30. Єльникова Г.В. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв'язання / Галина Єльникова // Управління освітою. — 2003. — №21. — С. 12-13.
31. Єльникова Г.В. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв'язання / Галина Єльникова // Управління освітою. — 2003. — №21. — С. 12-13.
- 32.Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
33. З.В.Огороднійчук та ін. - К.: Каравела, 2009. - 464с.
34. Загальна психологія: Підручник / О.В.Скрипченко, Л.В.Долинська,
- 35.Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
- 36.Иошанов М.А. Дидактическое конструирование гибкой технологии обучения // Педагогика. – 1997. – №2. – С. 21-29.
- 37.Іванюта С. Антикризове управління. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007.
- 38.Картрайт С, Купер К. Л. Стресс на рабочем месте: пер. с англ.- М.:ИНФРА-М, 2004.
- 39.Климчук В.О., Музика 0.0 Методи математичної статистики у психології: Метод.посіб.до курсу з основ експериментально-психологічних досліджень. - Житомир:ЖДПУ, 2003. - 74с.
- 40.Конфликтология: Хрестоматия / Составитель Н.И. Леонов. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК»,2003. – 304 с.
- 41.КорнєвМ.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник для

- вузів. -К.: 1995.-304 с.
- 42.Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. Навч. посіб. - К: Центр учбової літератури, 2006.
 - 43.Кузьмина Н.В., Реан А.А. Профессионализм педагогической деятельности : Метод. Пособие / Н.В. Кузьмина. – СПб.-Рыбинск: Б.И., 1993. – 54 с.
 - 44.Кулініч І.О. Психологія управління: Навч.посіб. - К.: Знання, 2008. - 292
 - 45.Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи /- Василь Лаврук. —К.: Шкільний світ, 2008. —128 с. —(Б-ка «Шк. світу»).
 - 46.ЛадановИ.Д. Управление стрессами. - М.: Профиздат, 1989.
 - 47.Левин К. Разрешение социальних конфликтов. - СПб.:Питер, 2000.
 - 48.Лефевр В. А. Смоляк Г. Л. Алгебра конфликта. - М.: Знание, 1988.
 - 49.Лідерство та стиль роботи менеджера [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І.Скібінська. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 192 с.
 - 50.Логунова М. Соціально-психологічні аспекта управлінської діяльності. Навч. вид. - К.: Центр сприяння, інститут розв. держ. служби, 2006. -256 с.
 - 51.Логунова М. Соціально-психологічні аспекта управлінської діяльності. Навч. вид. - К.: Центр сприяння, інститут розв. держ. служби, 2006. -256 с.
 - 52.Ложкін Г. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика.- К.: ТОВ "Професіонал", 2007.
 - 53.М.: «Дело», 1992, - 702 с.
 - 54.Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Международ. гуман. фонд «Знание», 1996. – 308 с.
 - 55.Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи / Олександра Іванівна Мармаза // Освіта і управління. — 1997. — Т.1. — №4. — С.59-63.

56. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи // Директор школи, ліцею, гімназії.— 2003.— № 1.— С. 12.
57. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи // Директор школи, ліцею, гімназії.— 2003.— № 1.— С. 12.
58. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие Организации: Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.
59. Мельник Л.П. Психологія управління: Навчальне видання - К.: МАУП, 2002- 176с.
60. Мельницкая Т.А. Психологическая готовность к совершенствованию педагогического мастерства // Психология учителя / Ред. кол.: А.Б. Орлов, Л.М., Митина. – М., 1985. – С. 32 -33.
61. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.
62. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : Монографія / За ред.. І.А Зязюна. – Київ : Віпол, 2000. – 636 с.
63. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : Монографія / За ред.. І.А Зязюна. – Київ : Віпол, 2000. – 636 с.
64. Орлянський В. Конфліктологія. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007.
65. Пархоменко І.М. Оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів під час їхньої атестації : [науково-методичний посібник для працівників місцевих органів управління освітою] / Ірина Пархоменко. — Кам'янець-Подільський.: Аксіома, 2008. — 144 с.
66. Педагогика : Учебн. пособ. для студ. пед. учебн. завед. / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М. : Школа. Пресс, 2000. – 512 с.

67. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [навчальний посібник] / за ред. Л.І. Даниленко. — К.: Міленіум, 2004. — 272 с.
68. Пометун О.І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О.І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та управлінські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / Під. заг. ред.. О.В. Овчарук. — К. : „К.І.С.”, 2004. — 245 с.
69. Примут М. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: ТОВ "Професіонал", 2006.
70. Професіоналізм педагога : Тезиси докладов и сообщений. Матеріали научно-практичної конф. — Іжевск.- СПб : Изд-во Удмурт. ун-та, 1992. — Ч.1. — 148 с.
71. Психологія труда и личности учителя : Сб. науч. трудов / Под ред. А.И. Щербакова. — Л. : ЛГПИ. Вып.1. — Л., 1976. — 134 с.
72. Русинко І. Конфліктологія. Психотехнологи" запобігання й управління конфліктами. - К.: ТОВ "Професіонал", 2006.
73. Свиридчук Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник - №4. — 2010. — С.70-75.
74. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии : учебн. пособ. / Г.К. Селевко. — М. : Нар. образование, 1998. — 256 с.
75. Скібіцька Л. 1. Організація праці менеджера: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2009.
76. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2007.
77. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Опорний конспект лекцій для студентів базової освіти з менеджменту.- К.: Видав. центр КДТЕУ, 1999.
78. Скібіцька Л. І. Лідерство і стиль управління. Навчальний посібник - К.: Центр учбової літератури, 2010.
79. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2007.

- 80.**Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
- 81.**Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009.
- 82.**Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009.
- 83.**Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2006.
- 84.**Скотт Дж. Г. Конфликты: пути их преодоления. - К.: Внешторгиздат, 1991
- 85.** Сорочан Т. Нові категорії педагогіки: науково-методичний супровід // Шлях освіти, - 2002 - №3 15-19 с.
- 86.**Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика : Монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
- 87.**Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М., 1995.
- 88.**Таранов П.С. Золотая книга руководителя - М.: Фаир - Пресс, 2005. - 496с.
- 89.**Таранов П.С. Приемы влияния на людей - М.: Фаир - Пресс, 2006. - 608 с.
- 90.**Туріщева Л.В. Психологія управління / Туріщева Л.В. Психологічний портрет учителя / Мушинський В.П. - Х.: Вид. група «Основа», 2005. - 160 с.- (Б - ка журн. «Управління школою»; Вип.. 9(33))
- 91.**Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.:ВД «Професіонал», 2006. – 576с.
- 92.**Фридман и Хайек. О свободе / Под ред. А.Бабача - Минск: Полифакт - референдум, 1900. - 126с.
- 93.**Шакуров Р.Х. Директор школьї и микроклимат учительского коллектива / Рафаил Хайруллович Шакуров. — М.: Знание, 1979. — 189 с.

94. Шалаєва В., Іщенко І. Соціальне замовлення і діалог процесів //
Управління освітою.
95. Ястребова В.Я. Соціально-педагогічні засади управлінської
діяльності директора школи сільської місцевості, Запоріжжя 2007.

