

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



Чернівці

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

2021

УДК 159.9:37.07](075.8)
П 863

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(Протокол № 6 від 7 грудня 2020 р.)

Рецензенти:

Іванчук М.Г. – доктор психологічних наук, професор кафедри педагогіки та методики початкової освіти факультету педагогіки, психології та соціальної роботи Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;

Москалець В. П. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та клінічної психології філософського факультету Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Хомич Л.О. – доктор педагогічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи Інституту педагогічної освіти та освіти дорослих НАПН України.

Відповідальний редактор – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки та методики початкової освіти Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича **Світлана Романюк**

П 863 **Психологія** освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. – Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. – 296 с.

ISBN 978-966-423-616-6

У посібнику розглянуто теоретичні та прикладні основи психології освітнього менеджменту, обґрунтовано особливості освітнього менеджменту як виду діяльності та складової частини науки про управління; розкрито базові принципи, методи, функції менеджменту; висвітлено проблему особистості в освітньому менеджменті; значна увага приділяється соціально-психологічним засадам оптимізації міжособистісної взаємодії: стиль керівництва; психологія ділової комунікації, психологічний клімат колективу.

Для викладачів, студентів вищих навчальних закладів і тих, хто цікавиться питаннями ефективного управління освітніми організаціями.

УДК 159.9:37.07](075.8)

ISBN 978-966-423-616-6

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
© Мафтин Л.В. (укладач), 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ» ТА ЇЇ СТРУКТУРА...7	
ОПОРНІ КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ	23
Вступ до курсу. Освітній менеджмент як вид діяльності та наука про управління	23
Методологічні основи психології управління: принципи, методи, функції	42
Особистість в освітньому менеджменті	56
Проблема стилю керівництва у психології освітнього менеджменту	70
Психологія ділової комунікації в освітньому менеджменті	82
Психологічний клімат колективу та його роль у забезпеченні ефективного управління освітньою організацією.....	95
ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	117
САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ (методичні рекомендації).....	132
ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ	141
Орієнтовний перелік завдань до підсумкового контролю знань студентів.....	141
Тестові завдання до дисципліни.....	146
БІОГРАФІЧНИЙ ДОВІДНИК ПЕРСОНАЛІЙ	164
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	184
ЛІТЕРАТУРА	252
ДОДАТКИ	261
Управлінські революції	261
Характеристика потреб у піраміді А. Маслоу	267
Діагностичні тести	268
Жести та їх трактування	288
Мистецтво критики	289
Деструктивні прийоми маніпулятивної комунікації та способи їх уникнення	291
Рекомендації для педагогів щодо збереження та відновлення їх психо-емоційного здоров'я	294
Рекомендації директорам навчальних закладів, адміністрації школи щодо покращення психологічного мікроклімату колективу.....	295

ПЕРЕДМОВА

Глобальні трансформації, які нині відбуваються в освіті, висувають нові вимоги до управлінської діяльності. Високі інформаційні технології, потреба у конкурентоспроможних, мобільних працівниках актуалізують проблему оптимізації управлінської діяльності сучасним навчальним закладом: удосконалення функцій, методів, принципів, засобів керівництва; оновлення підходів до прийняття управлінських рішень; упровадження нової етики стосунків між керівником і підлеглими, заснованих на партнерській взаємодії, взаємоповазі та взаєморозумінні; підвищення рівня управлінської компетентності й управлінської культури менеджера освітньої організації.

Як зазначають дослідники, специфіка психології управління визначається тим, що її об'єктом є організована діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами, цілями й цінностями, підпорядкованими правилам і нормам тієї установи, де вони здійснюють свою професійну діяльність. Особливості управління в системі освіти, на думку Л.М.Карамушки, порівняно з іншими соціальними сферами, такими, як виробництво, бізнес тощо, зумовлені метою освітніх установ - забезпечення навчання, виховання та розвитку особистості, що актуалізує проблему гуманізації управлінського та навчально-виховного процесу, врахування низки психологічних факторів, які визначають ефективність управлінської діяльності суб'єкта управління.

Поняття «менеджер освіти» нині широко використовується в науковому дискурсі (праці Н.Коломінського, Л.Кравченко, В.Крижко, Л.Семененко та ін.). Зокрема, Н.Коломінський під цим терміном розуміє керівника освітньої установи як професіонального управлінця з відповідним рівнем компетентності; особистість, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів людей, якостей і властивостей, що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети (Н.Коломінський, 2001). Л.Кравченко характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділеного владними

повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів і соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу освіти (Л.Кравченко, 2008). Отже, сучасний менеджер освіти постійно взаємодіє з людьми різними за віком, статтю, посадою, індивідуальними особливостями. Тож загальні та цільові функції управління окреслюють перед особистістю керівника чіткі вимоги щодо його професійних здібностей, зобов'язують до постійної праці над собою, удосконалення, підвищення рівня психологічної компетентності. Важливо також наголосити на тому, що менеджера менеджером робить не посада, не влада, якою він наділений, а особистий внесок у діяльність тієї організації, яку він очолює, та відповідальність за результати цієї діяльності.

Навчальний посібник «Психологія освітнього менеджменту» розкриває суть психології управління як науки; специфіку освітнього менеджменту, який вивчає психологічні особливості управлінської діяльності в освітній організації; роль психологічних чинників у освітньому менеджменті; принципи, методи, функції, сучасні провідні тенденції психології управління; основні етапи розвитку мотиваційної сфери людини, психологічні вимоги до організації стимулювання праці й створення позитивного психологічного мікроклімату в педагогічному колективі; теорії особистості та їх використання в управлінській практиці; індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості та особливості особистості менеджера освіти, його професіограму; основні носії та необхідні умови іміджу менеджера освітньої організації; значення ортобіозу для процесу ефективної управлінської діяльності; стиль управління освітнього менеджера та особливості його взаємодії з підлеглими; психологію ефективної ділової комунікації, ведення ділових бесід, нарад, зборів, переговорів, телефонних розмов; психологічні аспекти прийняття управлінських рішень; умови попередження та подолання конфліктів в організації тощо.

У посібнику узагальнено основні наукові підходи до проблеми психології освітнього менеджменту, систематизовано бібліографію; початкові матеріали упорядковано згідно ключової проблематики курсу, в основу якої покладено напрацювання таких вітчизняних дослідників, як В.Жигірь, Л. Задорожна-Княгницька, Л.Карамушка, Н.Коломінський, Л.Кравченко, В.Лозниця, В.Лунячек, О.Мармаза, Л.Орбан-Лембрик, Л.Пшенична, Є.Сарапулова, Р.Тягур, А.Черниш та ін.. Практичні аспекти представлено результатами власного доробку укладача, обумовленого досвідом викладання означеної навчальної дисципліни.

Посібник допоможе читачам глибше зрозуміти суспільну значимість управлінської діяльності менеджера освіти, її специфіку, вагомість психологічної складової; опанувати механізми використання особистісного потенціалу для розв'язання різноманітних управлінських завдань; буде корисним для викладачів і студентів вищих навчальних закладів, менеджерів освіти, усім, хто бажає удосконалювати свою професійну діяльність, прагне стати успішним менеджером.

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ» ТА ЇЇ СТРУКТУРА

Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія освітнього менеджменту»

1. Анотація дисципліни.

Навчальна дисципліна «Психологія освітнього менеджменту» є вибірковою зі спеціальності 013 Початкова освіта для здобувачів вищої освіти другого магістерського рівня, яка викладається у 10 семестрі в обсязі 4 кредитів. Дисципліна відіграє важливу роль у підготовці майбутніх фахівців до професійної діяльності та продуктивної співпраці у сфері освіти.

Актуальність курсу зумовлена соціально-економічними змінами, що відбуваються в українському суспільстві в цілому та в освіті зокрема. Реформування національної системи освіти актуалізує проблему автономності закладів освіти, формування їх конкурентоздатності, позитивного іміджу, привабливості для замовників і споживачів освітніх послуг. Модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів; нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. У цьому контексті особливо актуалізується підготовка фахівців із сучасним управлінським світоглядом, які зможуть професійно забезпечувати стабільне функціонування та розвиток закладів освіти, високу якість надання освітніх послуг, раціонально управляти ресурсами установи.

Оволодіння курсом передбачає засвоєння теоретичних понять і положень психології освітнього менеджменту, набуття студентами знань та умінь, необхідних для здійснення успішної управлінської діяльності у середовищі закладів освіти.

2. Метою викладання навчальної дисципліни «Психологія освітнього менеджменту» є формування знань і практичних умінь у галузі психології освітнього менеджменту, спрямованих на всебічне удосконалення управлінської діяльності з виконання професійних завдань.

Основні завдання вивчення дисципліни «Психологія освітнього менеджменту» такі:

- висвітлити наукові та прикладні проблеми психології освітнього менеджменту;
- розкрити власне психологічні складові управлінського процесу в освіті (комунікація, вплив на людей, мотивація);
- сприяти здобуттю знань, оволодінню прийомами розвитку організаційної та управлінської культури сучасного освітнього менеджера, виробленню вмінь і навичок, необхідних для успішного оволодіння майбутньою професійною діяльністю.

3. Пререквізити. «Психологія освітнього менеджменту» як навчальна дисципліна функціонує і розвивається у зв'язку з такими дисциплінами: «Освітня політика в умовах євроінтеграції», «Актуальні проблеми початкової школи», «Психологія професійної діяльності вчителя початкових класів», «Педагогіка та психологія вищої школи», «Здоров'язбережувальні технології у початковій школі», «Інноваційні технології виховання», «Лідерський потенціал та академічна свобода вчителя Нової української школи», «Психологія успіху», «Педагогічна творчість сучасного учителя», «Психолого-педагогічні основи партнерської взаємодії в освітньому процесі», «Основи педагогічної аксіології», «Педагогічна конфліктологія», «Особливості та профілактика професійного вигорання», «Тренінг професійно-особистісного розвитку», «Культура фахового мовлення вчителя».

Дисципліна складає підґрунтя для подальшої наукової роботи; готовності майбутнього фахівця здійснювати ефективну професійну діяльність щодо забезпечення високої якості надання освітніх послуг, раціонального управління навчальним закладом, вибору та застосування найбільш ефективних стратегій та стилів управління.

4. Результати навчання. У результаті вивчення курсу студенти повинні

знати: термінологічну систему курсу; головні структурні компоненти; зміст основних тем, які висвітлюють актуальні проблеми психології освітнього менеджменту; історичні особливості розвитку освітнього менеджменту; психологічні складові управлінського процесу в освіті; принципи, методи та функції управлінської діяльності в освіті; індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості та їх урахування в системі управління; систему лідерства в управлінні; стилі управління; техніки та прийоми продуктивного спілкування

менеджера освіти; психологічні аспекти ділового спілкування; ознаки позитивного соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі, шляхи запобігання та способи залагодження конфліктів у педагогічному колективі.

уміти: виокремлювати й аналізувати зміст основних понять курсу; характеризувати: психологічні особливості управлінської діяльності у сфері освіти, приймати і реалізовувати доцільні управлінські рішення; обирати і застосовувати ефективні стратегії управлінської діяльності; створювати психологічне комфортне середовище, налагоджувати співпрацю, командну роботу, делегувати повноваження; організовувати спілкування з керівниками і колегами, обираючи найбільш продуктивні прийоми й техніки; запобігати й залагоджувати конфліктні ситуації в управлінській діяльності освітньою установою; сприяти розвитку педагогічної творчості, створювати умови для педагогічних інновацій; працювати над подоланням проявів професійних деструкцій; проектувати отримані знання у сферу майбутньої професійної діяльності (забезпечення гуманізації управлінського та навчально-виховного процесу).

5. Опис навчальної дисципліни

5.1. Загальна інформація

Психологія освітнього менеджменту												
Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	5	10	4	120	22	11	-	22	-	87	-	залік
Заочна	5	10	4	120	22	8	-	-	-	112	-	залік

5.2. Дидактична карта навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі			усього	у тому числі			л.	сем.	інд.	с.р.
		л.	сем.	інд.		с.р.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Змістовий модуль 1												
Теоретичні засади психології освітнього менеджменту												
Тема 1. Вступ до курсу. Освітній менеджмент як вид діяльності та наука про управління	19 год.	2 год.	2 год.	-	15 год.	13 год.	1 год.	-	-	-	12 год.	
Тема 2. Методологічні основи психології управління: принципи, методи, функції	21 год.	2 год.	4 год.	-	15 год.	21 год.	1 год.	-	-	-	20 год.	
Тема 3. Особистість в освітньому менеджменті	21 год.	2 год.	4 год.	-	15 год.	22 год.	2 год.	-	-	-	20 год.	
Разом за змістовим модулем 1	61 год.	6 год.	10 год.	-	45 год.	56 год.	4 год.	-	-	-	52 год.	

Змістовий модуль 2 Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти										
Тема 1. Проблема стилю керівництва у психології освітнього менеджменту	16 год.	2 год.	4 год.	-	10 год.	21 год.	1 год.	-	-	20 год.
Тема 2. Психологія ділової комунікації в освітньому менеджменті	16 год.	2 год.	4 год.	-	10 год.	21 год.	1 год.			20 год.
Тема 3. Психологічний клімат колективу і його роль у забезпеченні ефективного управління освітньою організацією	17 год.	1 год.	4 год.	-	22 год.	22 год.	2 год.	-	-	20 год.
Разом за змістовим модулем 2	59 год.	5 год.	12 год.	-	42 год.	64 год.	4 год.	-	-	60 год.
Усього годин	120 год.	11 год.	22 год.	-	87 год.	120 год.	8 год.	-	-	112 год.

Теоретичний зміст програми навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади психології освітнього менеджменту

Тема 1. Вступ до курсу. Освітній менеджмент як вид діяльності та наука про управління. Навчальна дисципліна «Психологія освітнього менеджменту». Змістова характеристика понять «психологія управління», «психологія менеджменту», «психологія освітнього менеджменту». Психологія управління як галузь психологічної науки. Соціально-психологічні відмінності менеджменту в освіті порівняно з менеджментом у інших галузях. Історія й етапи розвитку психології управління (загальна характеристика).

Тема 2. Методологічні основи психології управління: принципи, методи, функції. Принципи психології управління. Методи у психології управління. Психологічні компоненти основних функцій психології управління. Мотивація: зміст, функції та призначення.

Тема 3. Особистість в освітньому менеджменті. Поняття особистості в психології управління. Теорії особистості. Професіограма менеджера освіти. Лідерство в освітньому менеджменті.

Змістовий модуль 2

Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти

Тема 1. Проблема стилю керівництва у психології освітнього менеджменту. Поняття про стиль керівництва. Різновиди стилів керівництва та їх характеристика. Загальні напрями удосконалення стилю управління в закладах освіти в умовах демократизації та гуманізації управління. Синдром «професійного вигорання»: причини, виникнення та подолання.

Тема 2. Психологія ділової комунікації в освітньому менеджменті. Поняття комунікації як обміну інформацією між учасниками управлінської взаємодії. Форми ділового спілкування. Етико-психологічні принципи ділового спілкування.

Тема 3. Психологічний клімат колективу та його роль у забезпеченні ефективного управління освітньою організацією. Загальна характеристика психологічного клімату в освітній організації, його внутрішні ознаки. Конфлікти в освітніх організаціях: суть, види, причини виникнення. Запобігання та подолання конфліктів в освітніх організаціях.

Теми семінарських занять

№ п/п	Назва теми	К-сть годин
	Змістовий модуль 1 Теоретичні засади психології освітнього менеджменту	
1	Тема. Психологія управління як наука 1. Психологія управління як галузь психологічної науки. Міждисциплінарні зв'язки психології управління. 2. Базові категорії психології освітнього менеджменту та їх характеристика. 3. Психологія освітнього менеджменту у структурі управлінської науки.	2
2	Тема. Взаємозв'язок принципів, методів і функцій психології управління 1. Принципи управління та їх загальна характеристика. 2. Вибір ефективних методів управління в освітньому менеджменті. 3. Основні функції освітнього менеджменту та їх характеристика.	2
3	Тема. Мотивація в психології освітнього менеджменту 1. Поняття про мотивацію та її значення для процесу управління. 2. Структура трудової мотивації. Характеристика основних потреб працівників освітніх організацій. 3. Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників освітніх організацій.	2
4	Тема. Професіограма менеджера освітньої організації 1. Зміст поняття «професіограма». 2. Структура професіограми менеджера освіти. 3. Вимоги до сучасного менеджера освіти.	2
5	Тема. Психологія управлінської діяльності лідера 1. Поняття про лідерство. Теорії лідерства. 2. Лідерство і керівництво. 3. Роль лідера у командному підході в освітній організації.	2

Змістовий модуль 2		
Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти		
1	<p>Тема. Психологія стилів і типів керівництва в освіті</p> <p>1. Стиль керівництва як фактор управлінської діяльності. 2. Типологія стилів керівництва та їх особливості. 3. Чинники формування та вдосконалення стилю керівництва в освітній організації.</p>	2
2	<p>Тема. Психологічні особливості синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях</p> <p>1. Поняття про професійний стрес і «професійне вигорання» та їх структуру. 2. Основні прояви синдрому «професійного вигорання» у працівників освітніх організацій. 3. Профілактика стресів і подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.</p>	2
3	<p>Тема. Психологічні особливості комунікативних процесів в освітньому менеджменті</p> <p>1. Комунікація у психології управління та її види. 2. Форми ділового спілкування та їх характеристика. 3. Емоційний компонент управлінського спілкування.</p>	2
4	<p>Тема. Етика ділової комунікації в освітній організації</p> <p>1. Етика ділових стосунків як складник менеджменту організації. Комунікації у системі «керівник-персонал». 2. Проблема культури комунікацій освітнього менеджера. Етичні норми менеджера освіти. 3. Основні правила формулювання розпоряджень та їх дотримання у спілкуванні керівника з підлеглими.</p>	2
5	<p>Тема. Роль психологічного клімату в забезпеченні ефективного управління освітнім закладом</p> <p>1. Зміст і структура психологічного клімату в освітніх організаціях. 2. Види психологічного клімату в освітніх організаціях. 3. Фактори та умови, які впливають на формування психологічного клімату в освітніх організаціях.</p>	2
6	<p>Тема. Організаційні конфлікти: їх регулювання та усунення</p> <p>1. Поняття конфлікту: суть, причини. 2. Види конфліктів. Педагогічні конфлікти та їх особливості. 3. Фази конфлікту. Етапи управління конфліктом. 4. Попередження конфліктів. Роль особистісних якостей керівника педагогічного колективу в запобіганні та залагодженні конфліктів.</p>	2
Разом:		22

Самостійна робота

№ п/п	Назва теми	К-сть годин	
		Д.ф.н.	З.ф.н.
	Змістовий модуль 1 Теоретичні засади психології освітнього менеджменту		
1	Тема. Історичні етапи становлення та розвитку теорії управління 1. Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання. 2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології. 3. Становлення і розвиток зарубіжної та вітчизняної психології управління.	15	12
2	Тема. Психологічна структура управлінської діяльності 1. Психологічна структура управління. Місце управлінської діяльності у структурі управління. 2. Види та чинники управлінської діяльності. 3. Цілі, мотиви, взаємовідносини, ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу.	15	20
3	Тема. Ортобіоз особистості менеджера освітньої організації 1. Здоровий спосіб життя як чинник ефективної діяльності управлінця. 2. Фактори фізичного та психічного здоров'я управлінця. Психічні стани особистості й працездатність. 3. Напрямки у структурі ортобіозу керівника: гігієна праці, гігієна спілкування, особиста гігієна.	15	20
	Разом	45	52
	Змістовий модуль 2 Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти		
1	Тема. Імідж менеджера освіти 1. Імідж керівника як соціально-психологічний феномен. 2. Соціальні запити суспільства до іміджу керівника навчального закладу. 3. Психологічні особливості формування іміджу керівника навчального закладу.	10	20

2	<p>Тема. Психологічні основи прийняття рішень менеджером освітньої організації</p> <p>1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень. 2. Етапи прийняття управлінських рішень. 3. Групові та індивідуальні форми прийняття рішень. 4. Організація та контроль за виконанням рішень. 5. Методи прийняття управлінських рішень в освітній організації.</p>	10	10
3	<p>Тема. Підготовка та проведення переговорів в освітньому менеджменті</p> <p>1. Призначення, функції та види ділових переговорів. 2. Основні етапи ведення ділових переговорів в освітньому менеджменті. 3. Методи, психологічні механізми та тактичні прийоми ведення переговорів. Вплив сприйняття, емоцій, різниці інтересів на результати переговорів.</p>	10	10
4	<p>Тема. Психологічні особливості формування команди в освітній організації</p> <p>1. Поняття «управлінської команди», порядок її формування. Роль керівника у гуртуванні команди. 2. Основні характеристики команди в освітній організації. Психологічна сумісність членів команди. 3. Умови та засоби формування ефективної команди в освітній організації.</p>	12	20
	Разом	42	60
Разом:		87	112

Система контролю й оцінювання

Комплексний контроль знань студентів з курсу «Психологія освітнього менеджменту» здійснюється на основі результатів проведення поточного, модульного та підсумкового контролю знань (залік).

Форми поточного контролю:

Усне опитування: усна відповідь студента на одне із питань теми; доповнення; участь в обговоренні проблемних питань; виконання аудиторних вправ; робота в групах, захист завдань самостійної роботи.

Письмове опитування: письмова відповідь студента на одне із питань теми, термінологічний диктант, тестування, творче завдання, виконання завдань практичного змісту, конспектування літератури, ведення термінологічного словника, виконання завдань пошукової роботи, модульні контрольні роботи; підсумкова залікова робота.

Форма підсумкового контролю: залік.

Засоби оцінювання: контрольні роботи; стандартизовані тести; реферати; презентації результатів виконаних завдань і досліджень; самостійна дослідницька робота; інші види індивідуальних і групових завдань.

Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

Основними критеріями оцінювання навчальної діяльності студентів з курсу «Психологія освітнього менеджменту» є її систематичність, активність і результативність.

Показниками систематичності навчальної діяльності є відвідування студентами лекційних, семінарських занять з курсу, своєчасне виконання навчальних і контрольних робіт.

Активність студента на лекційних, семінарських заняттях визначається якістю підготовки до них і рівнем виконання завдань практичного, творчого характеру. Показником результативності є правильність виконання на семінарських заняттях усіх видів робіт. Система оцінювання знань - накопичувальна (складається із суми балів за різними видами здійсненого контролю).

Політика оцінювання: Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо відвідування: Відвідування занять обов'язкове. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування й ін.) навчання може відбуватись індивідуально (в онлайн-форматі за погодженням із деканом факультету).

Політика щодо академічної доброчесності: Списування під час контрольних робіт та заліків заборонені (у т.ч. із використанням мобільних девайсів). Реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу. Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за таким співвідношенням: робота на семінарських заняттях; контрольні заміри (модульні й контрольні роботи): максимальна кількість за два модулі – 60 балів (30+30); підсумковий залік – 40 балів.

Політика виставлення балів. Ураховуються бали, набрані за роботу на семінарських заняттях, проміжному модульному контролю. При цьому обов'язково враховується активність студента на семінарських заняттях; недопустимість пропусків і запізнь на заняття, списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання й т. ін.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне опитування та самостійна робота												Залік	
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2							
Т 1	Т 2		Т 3		М/к	Т 1	Т 2		Т 3		М/к		
4	4	4	4	4	10	4	4	4	4	4	4	6	1 пит.- 20 б. 2 пит. - 20 б. Або Тестовий контроль: 1 тест - 1 б.: 40 тестів - 40 балів
4 бали – відповідь повна, немає помилок, завдання самостійної роботи виконані на належному рівні; 3-2 бали – відповідь неповна або має помилки, завдання самостійної роботи виконані частково; 2-1 бал – відповідь неповна, має значні помилки; завдання самостійної роботи не виконані; модульна контрольна робота - (I модуль - 9 балів; II модуль - 6 балів)												Сумарна к-сть балів 40+60 =	
За 1 змістовий модуль: 30 балів						За 2 змістовий модуль: 30 балів							
30+30= 60												40	100

Критерії оцінювання знань студентів з дисципліни «Психологія освітнього менеджменту»/ ЗФН (залік в умовах дистанційного навчання)

Загальна кількість балів - 100. З них:

- 20 балів за відвідування лекційних занять з елементами практикуму;
- 40 балів за виконання індивідуальних практичних завдань;
- 40 балів за усну відповідь у режимі он-лайн (або ж інший варіант - виконання тестових завдань).

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою (залік)
90 – 100	A	зараховано
80-89	B	
70-79	C	
60-69	D	
50-59	E	
35-49	FX	не зараховано (з можливістю повторного складання заліку)
1-34	F	не зараховано (з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)

Результати складання заліку оцінюються за двобальною шкалою «зараховано», «не зараховано». Оцінка «зараховано» виставляється за правильно виконані практичні завдання та правильні відповіді на поставлені теоретичні запитання з дисципліни. Оцінка «не зараховано» виставляється за неправильно виконані практичні завдання та неправильні відповіді на поставлені теоретичні запитання з дисципліни.

Оцінка «зараховано» (A - високий рівень навчальних досягнень) виставляється, якщо студент набрав 90-100 балів, глибоко, у повному обсязі засвоїв весь програмний матеріал, вичерпно, послідовно, грамотно і логічно висловлюється, вільно справляється з завданнями, правильно аргументує висновки, володіє різноманітними навичками і виявляє вміння самостійно узагальнювати та висловлювати матеріал, не допускає помилок. Відповідь відзначається системністю, послідовністю, логічністю викладу думок і творчим вирішенням психолого-педагогічних ситуацій.

Оцінка «зараховано» (B - достатній рівень навчальних досягнень) виставляється, коли студент набрав 80-89 балів, твердо знає програмний матеріал, грамотно і по суті висловлює його, не допускає неточностей у відповіді на запитання та володіє необхідними навичками при виконанні завдань, висловлює свої міркування про ті чи інші теоретико-практичні проблеми курсу, однак припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу.

С «зараховано» (С - достатній рівень навчальних досягнень) виставляється, коли студент набрав 70-79 балів, зміст курсу здебільшого засвоєний, необхідні практичні навички роботи з вивченим матеріалом сформовані. Усі передбачені навчальною програмою завдання виконані, однак деякі з них виконані з помилками; студент не вміє самостійно викласти зміст окремих питань програми навчальної дисципліни. Відповіді на запитання є логічними, аргументованими, хоч і мають неточності, зокрема, кілька суттєвих помилок. Письмові завдання виконані цілком, однак допущено низку неточностей у викладі змісту й оформленні відповіді, є спірна аргументація.

Оцінка **«зараховано»** (Д - середній рівень навчальних досягнень) виставляється, коли студент набрав 60-69 балів, зміст курсу засвоєний частково, необхідні навички роботи із вивченим матеріалом сформовані тільки на базовому рівні, допущені суттєві неточності у відповіді, порушено послідовність у викладенні програмного матеріалу; студент виявляє середній рівень компетентності, у письмових завданнях та оформленні відповіді допущено фактичні та змістові помилки.

«Зараховано» (Е - середній рівень навчальних досягнень) виставляється, якщо студент набрав 50-59 балів, зміст курсу засвоєний частково, практичні навички роботи сформовані на поверхневому рівні; студент виявляє не глибокі знання у розумінні основних положень навчального матеріалу, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні, відповіді непереконливі; студент плутає поняття, невпевнено почувається, виконуючи практичні завдання, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутнім фахом. Письмові завдання виконані й оформлені на недостатньому рівні, частково, із суттєвими помилками.

Оцінка **«не зараховано»** (F, FX - початковий рівень навчальних досягнень) виставляється студентові, який набрав 35-49 балів, зміст курсу засвоєно фрагментарно, або не засвоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, відповідь не повна, не

аргументована, студент не володіє понятійним апаратом, відзначається низьким рівнем компетентності. Письмові завдання не виконані або виконані з грубими помилками; студент часто пропускав лекції та семінарські заняття, не виконав модульного контролю. За додаткової самостійної роботи над матеріалами курсу, підвищення якості виконання завдань, можливий допуск до перескладання).

Рекомендована література

Базова

1. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. Київ.: Либідь, 2004. 424 с.
2. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. – 3 вид. Умань : ВПЦ Візаві, 2017. 242 с.
3. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: Навч. посібник - 2-ге вид. Київ: Освіта України, 2005. 353 с.
4. Луначек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Навчально-методичний посібник. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.
6. Москалець В.П. Психологія особистості: Підручник. Вид. 2-ге, перероблене, доповнене. Київ-Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2020. 435 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посібник. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
8. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В. та ін. Харків, 2017. 100 с.
9. Психологія управління : навч. посіб. / Р. А. Калениченко та ін.; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 255 с.
10. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.

Допоміжна

1. Канюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2002. 304 с.
2. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : Монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.

3. Прищак М.Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М.Д. Прищак, О.Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

4. Психолог у НУШ: радісно та впевнено руш! Путівник психолога в Новій українській школі / Заг. ред. Є.В. Афоніна, О.О. Заріцький, Н.В. Міщенко. Краматорськ : Витоки, 2018. 250 с.

5. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. 179 с.

6. Психологія управлінської діяльності лідера: навч. посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В. та ін.. Харків, 2017. 100 с.

7. Психологія управління : навч.-метод. посіб. / З.Р. Кісіль, О.Г. Угрин; Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 507 с.

8. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 520 с.

9. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія. Підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

10. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. К. : Центр учбової л-ри, 2016. 492 с.

11. Шоробура І.М. Педагогічний менеджмент: курс лекцій. Кам'янець-Подільський : Видавець Зволейко Д.Г., 2010. 192 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.osvita.org.ua/vnz/975/facultys/594.html> - Університет менеджменту освіти НАПН України.

2. Національна бібліотека України імені І.В.Вернадського: www.nbuv.gov.ua

3. Національна парламентська бібліотека України: www.nplu.kiev.ua

4. Електронна бібліотека підручників: www.ellib.ua

5. <http://virtkafedra.ucoz.ua/index/0-2> - Веб-кафедра менеджменту освіти та психології.

6. <http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

7. http://pidruchniki.com/1584072017415/psihologiya/psihologiya_upravlinnya

8. <http://ep3.nuwm.edu.ua/2402/1/718003%20zah.pdf>

ОПОРНІ КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади психології освітнього менеджменту

Тема 1. Вступ до курсу. Освітній менеджмент як вид діяльності та наука про управління

1. Навчальна дисципліна «Психологія освітнього менеджменту».

Ключові поняття.

2. Психологія управління як галузь психологічної науки. Соціально-психологічні відмінності менеджменту в освіті порівняно з менеджментом у інших галузях.

3. Історія й етапи розвитку психології управління.

Ключові поняття теми: менеджмент, менеджер освіти, управління, психологія управління, управлінська діяльність, психологія освітнього менеджменту.

1. Навчальна дисципліна «Психологія освітнього менеджменту».

Ключові поняття. Актуальність курсу зумовлена соціально-економічними змінами в українському суспільстві у цілому та в освіті, зокрема. Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів, нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. У цьому контексті особливо актуалізується підготовка фахівців з сучасним управлінським світоглядом, які зможуть професійно забезпечувати стабільне функціонування та розвиток закладів освіти, здатних забезпечити високу якість надання освітніх послуг, раціонально управляти ресурсами установи. Розв'язання цієї проблеми потребує спеціального вивчення цілого комплексу психологічних факторів, умов і шляхів оптимізації управління установами освіти та впровадження результатів цих досліджень в управлінську та педагогічну практику.

Дисципліна «Психологія освітнього менеджменту» передбачає вивчення теоретичних і прикладних аспектів основ психології освітнього менеджменту. Обґрунтовується специфіка управління в системі освіти порівняно з іншими соціальними сферами (бізнес, виробництво), яка, виходячи з основної мети освітніх установ

(забезпечення навчання, виховання та розвитку особистості), полягає насамперед у забезпеченні гуманізації управлінського та навчально-виховного процесу. Основні завдання дисципліни такі: ознайомлення студентів з категорійним апаратом психології менеджменту в освіті; формування психологічних умінь і навичок управлінців у галузі освіти, психолого-педагогічного мислення, основних принципів культури спілкування; засвоєння базових принципів, методів, функцій менеджменту; висвітлення проблеми особистості в освітньому менеджменті; оволодіння навичками та прийомами прийняття управлінських рішень, адекватним умовам ринкового освітнього середовища; розкриття соціально-психологічних засад оптимізації міжособистісної взаємодії: стиль керівництва у психології освітнього менеджменту; психологія ділової комунікації, психологічний клімат колективу тощо.

Курс «Психологія освітнього менеджменту» базується на таких галузях знань і навчальних дисциплінах, як «Загальна психологія», «Психологія управління», «Психологія особистості», «Педагогіка», «Освітня політика в умовах євроінтеграції», «Лідерський потенціал та академічна свобода сучасного вчителя», «Психологія успіху», «Педагогічна творчість сучасного учителя», «Психолого-педагогічні основи партнерської взаємодії в освітньому процесі», «Основи педагогічної аксіології», «Педагогічна конфліктологія», «Особливості та профілактика професійного вигорання», «Тренінг професійно-особистісного розвитку», «Культура фахового мовлення вчителя».

Вивчення менеджменту створює базу для розуміння стосунків між людьми, які становлять складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодії членів колективу. З цих позицій можна зазначити, що актуальність професійної підготовки кадрів для здійснення управлінської діяльності набуває особливого значення. Менеджмент належить розглядати не просто як окрему дисципліну, а як міждисциплінарну галузь знання, що акумулює досягнення теорії управління, економічної теорії, маркетингу, соціології й психології управління, підприємництва тощо.

Розгляд психологічних основ освітнього менеджменту передбачає передусім розкриття таких понять, як «управління», «менеджмент», «психологія освітнього менеджменту». У науковій літературі поняття «управління» розглядається з двох позицій:

управління - це вид діяльності; управління - це наука про діяльність управлінця. Під управлінням узагалі розуміють діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації.

У психологічному аспекті термін «управління» тлумачать як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності. З соціологічного погляду управління являє собою ієрархічну систему людських відносин, засновану на розбіжностях у посадах, статусі, прибутках, діапазоні владних повноважень. У філософському аспекті феномен «управління» розглядають як елемент, функцію організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети. За визначенням М. Поташник, управління – спосіб, технологія, методика, механізм здійснення плану в часі, сукупність дій керівника для досягнення результатів. Процес управління може бути розглянутий як послідовне виконання функцій управління, як механізм прийняття управлінських рішень.

Отже, управління становить предмет дослідження багатьох наук, як природничих, так і гуманітарних. Під управлінням розуміємо цілеспрямований, планований, координований і свідомо організований процес, який сприяє досягненню максимального ефекту з мінімальними витратами людських, матеріальних, часових ресурсів.

Наука управління сформувалась у ХХ столітті. А до цього був тривалий і складний шлях пошуків, знахідок, розчарувань, досліджень, копіткою роботи підприємців, філософів, психологів та інших осіб, які формували підґрунтя науки управління.

Завданнями управління як науки є розробка, перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації.

Завданням управління як практики є забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом ефективного управління та продуктивної роботи організації. Іноді управління використовують як синонім менеджменту, а іноді управління вважається ширшим поняттям, ніж менеджмент, оскільки управління належить до технічної («машина машина»),

соціотехнічної («людина - машина») і т.д. систем, а менеджмент має місце тільки у відносинах усередині соціоекономічної системи.

Поняття «менеджмент» міцно увійшло в нашу повсякденність і стало звичним для ділового українського життя. Буквально воно означає «керівництво людьми», а у сучасній теорії та практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством; цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань і досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування: спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; особливі вміння й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожнюють, зважаючи на те, що у словнику сучасної англійської мови «менеджмент» перекладено як «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Отже, поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із видів управління, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники-виконавці», включаючи колективні суб'єкти управління. Інколи «менеджмент» трактують як керівництво колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Отже, у навчальній літературі поняття «менеджмент» тлумачать неоднозначно, а саме:

- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Між ученими також не існує єдності поглядів щодо суті менеджменту: одні вважають, що менеджмент – це професія,

зорієнтована на практичне управління (керування); інші вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей, тому головне для менеджера – мистецтво спілкування з людьми та керування ними; треті вважають, що менеджмент – це процес ухвалення раціональних рішень.

Суть і зміст менеджменту розкриваються у *чотирьох його значеннях*: науці і мистецтві управління; процесі управління; органі або апараті управління; особливому виді управлінської діяльності (окрема управлінська спеціальність). Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна зазначити, що *менеджмент* – це система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей; це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів; це професійне управління, керівництво, в якому враховуються психофізіологічні та соціально-психологічні особливості людей, їх інтелект, інтереси, мотиви тощо.

Провідна роль в управлінні належить керівнику, який повинен займати головну позицію в системі управлінських відносин. Узагальнюючи наукові підходи, можемо дати таке визначення терміна: **менеджер** – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, економіст чи педагог, який займається управлінням. Менеджер – це, по суті, управлінець, який організовує роботу та відповідає за ефективність її виконання. Менеджер – це професія вродженого лідера. Він повинен захищати інтереси усіх складових компанії: керівників, працівників і клієнтів. Менеджер – це не тільки управлінець, а й новатор, стратег, вихователь, людина з прекрасними комунікаційними здібностями. *Головне завдання менеджера* – управління та контроль.

Аналіз новітніх наукових джерел дає змогу розкрити зміст такого поняття, як *менеджмент в освіті* (педагогічний, освітній менеджмент) - комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і навчально-пізнавальним процесами, спрямованих на підвищення ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку.

«Психологія менеджменту» трактується як галузь психологічної науки, основу якої становить психологія управління, психологічні закономірності управлінської діяльності, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації чи колективу. За визначенням В.С. Лозниці, *психологія менеджменту* – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які у певний спосіб відображені в діяльності менеджерів і знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки. Отже, *психологія освітнього менеджменту* - галузь психології, що вивчає факти і закономірності процесу керівництва різними видами спільної діяльності й міжособистісного спілкування в навчальних закладах.

2. Психологія управління як галузь психологічної науки. Соціально-психологічні відмінності менеджменту в освіті порівняно з менеджментом у інших галузях. Психологія управління - відносно молода галузь наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук.

Зважаючи на те, що менеджмент є особливим видом управлінської діяльності, виділяють загальний і функціональний менеджменти. *Загальний менеджмент* – це управління діяльністю організації загалом або її самостійними господарськими ланками. *Функціональний менеджмент* – управління певними сферами діяльності організації або її ланками. Існує кілька видів функціонального менеджменту, що відображають особливості процесів, які протікають в організації: фінансовий менеджмент (розглядає питання управління фінансами); менеджмент персоналу – управління персоналом); менеджмент у сфері управління матеріально-технічними ресурсами (логістика); виробничий; соціальний; банківський; стратегічний. Загальний і функціональний менеджменти утворюють цілісну систему менеджменту. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення ефективної діяльності організації шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів.

На ґрунті загальної психології, у процесі становлення та зрілості її шкіл і течій, гібридизуючи із соціологією, політологією, педагогікою та на замовлення потреб менеджменту, народилася

психологія управління, що найбільш стисло характеризується як галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність. Ця психологічна дисципліна послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової та педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології, збагачуючи водночас їх своїми спостереженнями й узагальненнями.

Підвищення уваги до психології управління, попиту на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання. При цьому сформувались такі *підходи* до визначення предмета психології управління.

Інженерно-психологічний підхід – у межах предмета інженерної психології, розширеного за рахунок соціотехнічних систем. До предмета психології управління зараховуються психологічні особливості процесів переробки й генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організація управлінської праці.

Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва.

Суб'єкт-об'єктний підхід – розвиток психології управління пов'язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. Психологія управління, згідно із суб'єкт-об'єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління – керівника (прийоми та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об'єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані у процесі реалізації управлінських відносин.

Отже, за новітнім тлумаченням, «психологія управління» – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні

стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо. Психологія управління зосереджується саме на психологічних аспектах управлінської діяльності. Американський інженер Ф. Тейлор, засновник цієї галузі знання, дав їй назву «науковий менеджмент», тобто «наукове управління». *Предмет психології управління* – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

На різних етапах до її предмета належали такі аспекти:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки та перепідготовки;

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємин у колективі;

- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо) та ін.

Отже, теорія управління має свій *предмет досліджень* – вивчає закономірності організації управлінського процесу та стосунки між людьми, які виникають під час цього процесу, визначає методологічні прийоми, відповідні специфіці об'єкта досліджень, розробляє систему та методи активного впливу на об'єкт управління, способи передбачення і прогнозування досліджуваних процесів. Реєстрація та систематизація явищ, розкриття закономірностей і визначення причинних зв'язків між ними для розробки практичних висновків і рекомендацій – основне завдання будь-якої науки, у тому числі й науки управління.

Проблеми та завдання психології управління:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

- психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);

- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- співвідношення «індивідуального» та «групового» в управлінні;

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- психологія розв'язання управлінських проблем (психологія прийняття управлінських рішень);

- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Об'єкт психології управління - організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації. Норми, правила та вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми - управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, що фінансово та юридично належать до самостійних організацій, де всі об'єднані спільним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю - моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Управління можна розглядати у статиці – як структуру і в динаміці – як процес. Структура – це система органів управління, котрі також мають свою внутрішню структуру. Структура управління не повинна бути канонічною. Вона змінюється відповідно до зміни і розвитку всієї системи, її окремих ланок, має враховувати процеси суспільного розвитку, стиль і методи державного й регіонального механізму управління.

Процес управління – це функціонування органів і працівників управління. Його можна характеризувати з різних точок зору – змісту, організації, технології. Зміст процесу управління визначається суттю управління, його цілями, принципами, методами, функціями, специфікою галузі, рівнем даного органу в загальній системі органів управління.

Управління може бути ефективним, якщо воно характеризується такими властивостями, як цілеспрямованість, системність, прогностичність, циклічність та ін., і задовольняє низку вимог: механізм управління має відповідати складності об'єкта й можливостям суб'єкта; має добре розвинену систему зворотного зв'язку; враховує людський фактор.

Розвиток суспільства на гуманістичних і демократичних засадах, коли людина визнається найвищою соціальною цінністю, викликає різке підвищення ролі людинознавчих наук. У зв'язку з актуалізацією психологічних аспектів різних сфер життєдіяльності особистості зростає потреба в розширенні та поглибленні наукових знань про психічні явища та можливості їх практичного використання. Особливо значущу роль психологія відіграє у професіях соціономічних, де об'єктом діяльності є окрема людина або група людей. До них належить і *менеджмент в освіті*, підґрунтям якого є складна система ділових і особистих стосунків учителів, учнів, батьків, керівних працівників різного рівня.

Управління освітою покликане забезпечити взаємодію держави і суспільства в інтересах динамічного розвитку освіти, її різноманіття, високої якості та врахування інтересів суспільства. Підпорядковуючись загальним закономірностям управління, управління освітою має специфічні особливості, які полягають у способах постановки та досягнення соціально значущих цілей у конкретних умовах (В.І.Жигірь). Розвиток загальних проблем управління та його різноманітних аспектів плідно вплинув на дослідження специфіки управління в сфері освіти.

Управління освітою розглядається як процес приведення його системи у відповідність із закономірностями і тенденціями світової освітньої сфери, розвитку кращих вітчизняних традицій. Одна з відмітних особливостей сучасної системи освіти – перехід від державного до державно-громадського управління освітою. Основна ідея державно-громадського управління освітою полягає в

тому, щоб об'єднати зусилля держави і суспільства у розв'язанні проблем освіти, надати вчителям, учням, батькам більше прав і свобод у виборі змісту, форм і методів організації навчального процесу, у виборі різних типів освітніх установ.

Управлінська діяльність має такі специфічні особливості: спрямована на інших людей, спонукає їх до дій і організовує ці дії; є специфічним видом міжособистісної взаємодії; складається з конкретних дій, навичок, управлінської культури і креативних компонентів (управлінського мистецтва), що знаходяться в тісному взаємозв'язку. Кожен управлінець у повсякденній діяльності в тому або іншому ступені керується своїм індивідуальним балансом управлінської техніки, управлінської культури, управлінського мистецтва.

Професійні особливості менеджменту в освіті розглядаються виходячи з прийнятого у соціальній психології твердження: кожен суспільно необхідний вид діяльності має свою специфіку і, відповідно, підпорядковуватись поруч із загальними ще і особливим законам. Професійна взаємодія менеджера освіти містить, залежно від специфіки завдань, педагогічні, правові, економічні та інші аспекти. Найважливішою специфічною особливістю змісту міжособистісної взаємодії в освітянському менеджменті у порівнянні з менеджментом в інших галузях є її педагогічна спрямованість.

Основним змістом управлінської діяльності керівника закладу освіти є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень. Головний обов'язок керівника - досягнення цілей організації. А один з основних інструментів - налагодження ефективного спілкування з людьми, оскільки саме вони є основою будь-якої організації. Саме персонал організації формує організаційну культуру, внутрішній клімат організації та впливає на ефективність її діяльності. Висока ефективність професійної діяльності керівника сучасного закладу освіти зумовлена передусім адекватністю засобів, що використовуються ним у процесі виконання конкретних завдань.

Отже, поняття «менеджмент в освіті»: це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами,

своїми керівниками, учнями, батьками тощо), спрямована на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі у досягненні поставленої мети. Це частина управління, яка є впливом на інших людей, у процесі і результаті чого у них з'являються (або актуалізуються) психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для ефективної діяльності при досягненні поставленої мети.

Соціально-психологічними відмінностями менеджменту в освіті порівняно з менеджментом у інших галузях є:

- спрямованість управлінського процесу на людину;
- більша, ніж в інших сферах, залежність результату від психологічних якостей суб'єкта (керівника, колективу керуючої установи, педагогічного колективу тощо);
- залежність результату від ціннісно-орієнтаційної єдності всіх елементів системи освіти, цільової міжрівневої узгодженості суб'єктів управління;
- відчутний вплив на результат управлінської праці модальності та змістовної насиченості міжособистісної взаємодії у вигляді взаємин і спілкування (за «горизонталлю» та «вертикаллю»);
- залежність (більш значима, ніж в інших галузях) результату від соціально-психологічних феноменів, породжених міжособистісною професійною взаємодією (соціально-психологічного клімату, конфліктів, лідерства, стилю керівництва тощо), а також дією таких соціально-психологічних механізмів впливу, як переконання, навіювання, наслідування, зараження;
- фемінізованість об'єкта управлінського впливу (колективу, закладу установи/освіти) із проявом позитивних і негативних з погляду управління особливостей жіночої психології;
- амбівалентність ставлення працівників освітньої установи до керівників, що пояснюється поєднанням у структурі особистості кожного члена колективу досить високого рівня освіченості (що породжує високу самооцінку, розвинене почуття власної гідності) з дидактичною спрямованістю, притаманною педагогам (що додає певної критичності, опору управлінським настановам згори);
- залежність результату діяльності менеджера від більшої кількості таких чинників, які виходять за межі його регулюючого впливу та влади (генетичні, природжені чинники розвитку психіки,

вплив родини учня (студента тощо), його оточення поза установами освіти, загальні соціально-економічні, політичні умови і т. ін.);

- суб'єктність, «особистісність» об'єкта і результату менеджменту в освіті. На відміну від кінцевого результату в менеджменті інших сфер, результат освітянського менеджменту не є індиферентним до способів впливу на підлеглих, особливо оцінки себе, своєї поведінки та діяльності усіма учасниками управлінського спілкування. Це надає особливої складності пошуку раціональних методів, прийомів, засобів управління установами та закладами освіти.

3. Історія й етапи розвитку психології управління (загальна характеристика). Історичними передумовами сучасного педагогічного менеджменту можна вважати, з одного боку, надбання загальної теорії менеджменту, яка ґрунтовно викладена у багатьох класичних працях, з іншого – досягнення теорії школознавства як складової загальної педагогічної теорії у ХХ ст. Історія становлення управління як науки, що налічує близько семи тисячоліть, ґрунтовно відображено в сучасній науковій літературі, в тому числі у вигляді континіуму від виникнення писемності до сучасних концепцій менеджменту. Історія розвитку менеджменту нараховує кілька тисячоліть, якщо відлік почати із зародження писемності у стародавньому Шумері.

У ХХ ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновиди управлінської праці, які в сукупності стають «комбінованим управителем», що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. У 70-ті роки ХХ ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям «революції управлінців».

Психологія управління має витоки з порівняно молодого науки – психології та є її галуззю. У процесі свого самостійного

становлення та розвитку вона пережила декілька історичних періодів. У кожному періоді передбачалась участь людини у процесі управління.

Розвиток першої класичної теорії менеджменту, яка стала широковідомою у світі під назвою школи «наукового менеджменту», припадає на початок ХХ ст. Її родоначальником є американський інженер *Фредерік Тейлор* (1856-1915). Він написав такі відомі на весь світ праці, як «Відрядна система», «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований у Філадельфії, де на його могилі написано: «Батько наукового менеджменту». Система Ф. Тейлора заклала основи наукової організації праці. Застосування системи Ф. Тейлора вимагало нової організації управління, нових обов'язків управителів. Головним тут була заміна чисто лінійної, «військової» організації прямого підпорядкування функціональною. Особлива увага приділялася функції планування. Ф. Тейлор стверджував, що завод повинен управлятися не стільки директором-розпорядником, скільки плановим відділом. Щоденна робота всього заводу повинна спрямовуватися різними функціональними особами відділу так, щоб завод міг би працювати без перешкод навіть у тому випадку, якби директор-розпорядник, управитель та їх помічники, які не входять у плановий відділ, всі відразу були відсутні протягом місяця.

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Ф. Тейлора одержали на початку ХХ століття на підприємствах великого американського капіталіста *Генрі Форда*. Г. Форд вперше почав використовувати промисловий конвеєр, побудував найбільше індустріальне виробництво початку ХХ сторіччя і заробив на ньому \$1 млрд. Дослідники виокремлюють шість важливих головних принципів управління Генрі Форда, що виходять далеко за рамки автомобілебудування: починай планування з визначення цільової аудиторії; домагайся прибутку за рахунок масовості виробництва; підвищуй виробничу спроможність та знижуй видатки за рахунок оптимізації; цілуй своїх співробітників; даючи багато, вимагай ще більше; спочиваючи на лаврах, успіху не досягнеш.

Суттєвий внесок у теорію та практику управління був зроблений інженером-механіком *Гаррінгтоном Емерсоном* (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював у США. Йому належать найважливіші відкриття принципів підвищення

продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві.

Цій діяльності, її раціоналізації присвятив низку праць видатний керівник виробництва, французький інженер *Анрі Файоль* (1841-1925). Головну увагу А.Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам. А.Файолю належить розробка низки принципів адміністративного управління, які, на його думку, універсальні для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і нині.

Розвиток теорії управління, зокрема посилення інтересу до психологічних чинників управління, вимоги управлінської практики викликали науковий інтерес у вчених, що займалися психологією. Основоположником психології праці та організаційної психології, психотехніки є німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863 – 1916). У праці «Психологія та промислова ефективність» (1913) він узагальнив і систематизував психологічні проблеми праці, започаткував розвиток психотехніки – галузі наукового знання, покликаної визначати придатність людей до певного виду діяльності. Г.Мюнстерберг першим сформулював наукові основи професійного добору, окреслив експериментальні методики вивчення особистості з метою професійного відбору.

У Західній Європі напрям психології, який досліджував питання управління в організації, формувався під назвою «психологія праці та організаційна психологія», у США – «промислова психологія й організаційна психологія».

Структуру цих психологічних підходів становлять: психологія праці; психологія персоналу (людських ресурсів); організаційна психологія. Такий поділ зумовлений тим, що найчастіше в теорії менеджменту виокремлюють *три складові*: управління працею; управління людьми; управління організацією.

До проблем *психології праці*, яка виникла першою, відносять: професійний підбір кадрів; проектування робочих завдань і залучення працівників до діяльності; створення комфортного робочого середовища; психологічні чинники задоволення людини у праці; самопочуття та психічне здоров'я людини у процесі праці та ін.

Психологія персоналу предметом свого аналізу визначає питання психологічних засад діяльності персоналу в організації; психологічні особливості особистості керівника та підлеглого; особливості лідерства та керівництва; проблеми мотивації; індивідуально-психологічні засади комунікації, зокрема ділового спілкування та ін.

Власне *організаційна психологія* концентрує увагу на: загальних психологічних проблемах діяльності організації, зокрема створення та розвиток організації як цілісної системи; психологічних аспектах управлінської діяльності та функцій управління; аналізі колективної поведінки людей у різних організаційних групах та організації в цілому; дослідженні комунікативних засад діяльності організації та комунікації організації з зовнішнім середовищем, питаннях розвитку корпоративної культури та ін.

У процесі становлення психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів (Л.Орбан-Лембрик):

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. - середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. - початок XX ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20-30-ті роки XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на найвищому рівні, з часом набули різнобічної наукової обґрунтованості.

На різних етапах до *предмета психології* управління належали такі аспекти:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки та перепідготовки;

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємин у колективі;

- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень,

психологічні проблеми лідерства тощо) та ін. Таке розуміння предмета психології управління зумовлене різними підходами до його тлумачення, а також тим, що він є явищем змінним, яке постійно перебуває під впливом конкретних наукових, історичних, соціально-економічних, соціально-психологічних процесів, пов'язаних із інтелектуалізацією праці, підвищенням професійного і освітнього рівня працівників, зростанням матеріальних і духовних потреб тощо.

Отже, теорія управління має свій *предмет досліджень* – вивчає закономірності організації управлінського процесу та стосунки між людьми, які виникають під час цього процесу, визначає методологічні прийоми, відповідні специфіці об'єкта досліджень, розробляє систему та методи активного впливу на об'єкт управління, способи передбачення і прогнозування досліджуваних процесів. Реєстрація та систематизація явищ, розкриття закономірностей і визначення причинних зв'язків між ними для розробки практичних висновків і рекомендацій – основне завдання будь-якої науки, у тому числі й науки управління.

На початку 30-х років ХХ ст. психологія управління розглядала як свій предмет такі проблеми: добір співробітників відповідно до їх психологічних особливостей; вплив на психіку працівників з метою досягнення оптимальної продуктивності їх праці; активність людини в процесі виконання робочих завдань в організації; створення комфортного робочого середовища тощо.

З другої половини 30-х до 50-х років ХХ ст. дослідження в галузі психології управління в нашій країні не розвивалися. Це було спричинено насамперед загальною ідеологічною ситуацією.

Відродившись наприкінці 50-х - на початку 60-х років ХХ ст., дослідження були зосереджені передусім на проблемах, пов'язаних з інженерною психологією. У 70-ті роки на Заході революція в управлінні зумовила розширення сфери управління як науки за межі економіки і промислових підприємств, стимулювала бурхливий розвиток психології управління. Це сприяло, хоч із певним запізненням, розвитку психології управління і на теренах колишнього СРСР. В Україні науково обґрунтований погляд на суть і предмет цієї дисципліни викристалізувався у другій половині 80-х років ХХ ст. Управління стали розглядати як цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший. Було сформульовано конкретні умови, що сприяють

ефективному функціонуванню будь-якої системи управління: здатність переходити в різні стани, змінювати свої властивості; цілеспрямованість, тобто необхідність заздалегідь передбачати бажаний стан керованої системи; можливість вибору одного варіанта рішення із кількох; наявність реальних (матеріальних, трудових, інтелектуальних та ін.) ресурсів; забезпеченість інформацією про поточний стан виробничих справ в організації (зворотні зв'язки); систематичне оцінювання якості управління.

Управління, під час якого відбувається регулювання різних відносин між спільнотами людей, почали розглядати в технічному (управління технічними системами - машинами, виробництвом), економічному, соціальному аспектах. Кожен із них передбачає участь людини в процесі управління. Особистісний чинник - важливий психологічний компонент, що наділяє індивідуальними особливостями будь-яку діяльність. Якісно нові процеси в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, вміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей. Керівник як особистість повинен впливати на ефективність використання природних і суспільних ресурсів, здійснювати перспективне і поточне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємини в колективі тощо.

Отже, вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід'ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні та розвитку виокремлюють такі етапи (Л.Карамушка, Л.Орбан-Лембрик): зародження і розвиток психології праці та психології управління (20–30-ті роки ХХ ст.); стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х – 50-ті роки ХХ ст.); відродження психології праці та психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х – кінець 80-х років ХХ ст.); розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми.

Підвищення уваги до психології управління, попиту на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання, різноманітні спроби розглядати її як феномен під різними кутами зору і в різних площинах, що спричинилося до формування наукових підходів, шкіл.

Вивчення певних тенденцій в управлінні навчальним закладом створило можливість визначити деякі специфічні закономірності цього процесу, тобто стійкі взаємозалежності, що впливають на регулювання та рівень цілісності всієї системи (навчальний заклад), а також її розвиток. До них належать: закономірність відповідності технології керівництва навчальними закладами загальнодержавним механізмам; взаємовплив керівної та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); прогнозованість керівництва навчальними закладами; взаємозалежність між компетентністю керівництва та результатами, ефективністю управління; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу викладачів; перспективної плановості і конкретного моделювання діяльності колективів; відповідність структури управління її меті; залежність якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення.

Отже, управлінська діяльність сучасного менеджера освіти визначається загальними закономірностями управління й має специфічні особливості, які полягають у способах постановки та досягнення соціально значущих цілей у конкретних умовах. Вона зорієнтована як на процес діяльності, так і на кінцевий її результат.

Основним змістом управлінської діяльності керівника закладу освіти є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Використані джерела:

1. Лікарчук І.Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07lilzom.htm
2. Мармаза О.І. Поняття менеджменту у науковому дискурсі. *Основи теорії менеджменту*. Х. : Планета-принт, 2015. С. 33-45.
3. Мармаза О.І. Історія вчень менеджменту. *Основи теорії менеджменту*. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. С. 6-33.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Загальні засади психології управління. *Психологія управління*. 2-е видання, доповнене. Київ : Академвидав, 2010. С. 9-21.
5. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2003. 400 с.

Тема 2. Методологічні основи психології управління: принципи, методи, функції

1. Принципи психології управління.
2. Методи у психології управління.
3. Психологічні компоненти основних функцій психології управління. Мотивація: зміст, функції та призначення.

Ключові поняття теми: психологія управління, методологія, принципи, методи, функції, мотивація.

1. Принципи психології управління. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Будь-яка система будується на певних фундаментальних засадах, які відображають її головні риси. Це стосується і системи управління навчальними установами, яка також базується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу. Під принципом належить розуміти фундаментальне вихідне положення, що впливає із стійких тенденцій, закономірностей існування та розвитку конкретної системи. У науці та практиці освітнього менеджменту накопичені й апробовані певні принципи, які необхідно знати і використовувати в управлінській діяльності.

Французький підприємець А.Файоль у книзі «Основи менеджменту» запропонував 14 принципів: поділ праці; єдиновладдя; дисципліна; повноваження; відповідальність; єдність напрямів діяльності; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія підпорядкування; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива; корпоративний дух підприємства. Він також висловив думку, що кількість принципів управління не обмежена. Загалом теорія А.Файоля зводиться до того, що управління повинно базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їхньої праці тощо.

З появою освітнього менеджменту як окремої галузі науки і практики виникла необхідність визначення основних принципів, правил управління освітньою установою. Єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі наукового менеджменту взагалі та освітнього, зокрема, не існує. Так, дослідник О.І.Мармаза

наголошує, що основними принципами менеджменту можна вважати такі: глибоке переконання у сучасних етичних цінностях; сильна внутрішня корпоративна культура, цілісний погляд на людину, особисті стимули в роботі; заохочення різних поглядів та консенсус; єдиний статус усіх працівників; постійна підготовка та перепідготовка персоналу; політика повної зайнятості; орієнтація на якість; колегіальне прийняття рішень; максимальне делегування повноважень; заохочення горизонтальних зв'язків. У логічному сенсі принцип є провідним поняттям, що узагальнює і поширює певні положення на всі явища, процеси в тій галузі, з якої він (принцип) абстрагований. В іншому значенні цей термін визначає, як необхідно вибудовувати, здійснювати й удосконалювати діяльність, щоб досягнути необхідних результатів. Отже, *освітні принципи* – це принципи діяльності, найбільш загальні нормативні знання, етичні норми, зумовлені станом освітньої сфери в конкретний період часу та вимогами суспільства до освіти.

В.І.Маслов до принципів освітнього менеджменту відносить такі: соціальної детермінації; гуманізації в діяльності менеджера; науковості та компетентності в управлінні установами освіти; інформаційної достатності в менеджменті; аналітичного прогнозування в управлінні; оперативного регулювання; зворотного зв'язку; наступності та перспективності; демократії та централізму; стимулювання та згуртування кадрів; правової пріоритетності та законності; фінансово-економічної раціональності та ділової активності.

За умов розвитку навчального закладу найбільш доцільною вважають систему принципів, запропонованих Ю.А. Конаржевським: принцип поваги та довіри до людини; принцип цілісного погляду на людину; принцип співробітництва; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу; принцип збагачення роботи; принцип мотивування та стимулювання; принцип консенсусу; принцип колегіальності; принцип оновлення. Система висунутих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління розвитком навчального закладу.

Погляди науковців на цю проблему узагальнено В.Е.Лунячек (Педагогічний менеджмент : навчальний посібник 2-е вид., випр. Х.: Магістр, 2015, С.175).

Таблиця 1

Автор	Принципи управління
Л.Даниленко	Демократизація, гуманізація, національна спрямованість, оптимізація, інтенсифікація, упровадження нових технологій, відкритість, диференціація, систематизація, порівняння.
А.Єрмола	Цілеспрямованість, соціальна детермінація, демократизація, науковість
В.Пікельна	Ідейно-політична спрямованість, поєднання єдиновладдя в керівництві з колегіальністю, перспективність і прогнозування в керівництві, моральне і матеріальне стимулювання, правильна розстановка і використання кадрів, координація та оптимальне співвідношення загальноосвітньої і трудової підготовки, принцип «головної ланки», оперативність і діловитість, особистісний підхід, науковість управління, ефективність управління, систематичність і послідовність, урахування конкретних умов, гуманізація та естетизація, демократизація управління.
І.Прокопенко та ін.	Соціальна детермінація, науковість, демократизація, системність
П.Третьяков	Демократизація, гуманізація, гуманітаризація, диференціація, мобільність і розвиток, відкритість освіти, багатоукладність освітніх систем, стандартизація.
М.Фіцула	Державотворення, науковість, демократизація, гуманізація, цілеспрямованість, плановість, компетентність, оптимізація, ініціатива й активність, об'єктивність в оцінюванні виконання працівниками закладу освіти своїх обов'язків, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.
Н.Побірченко та ін.	Оптимальність, цілеспрямованість, перспективи і значущість мети, об'єднаний розподіл праці, функціональність, комплексність, системне самовдосконалення

Як бачимо, серед вітчизняних дослідників немає консолідованої думки про принципи управління освітою. Тож зупинимося на загальних принципах освітнього менеджменту, які можуть використовуватися в управлінні загальноосвітнім навчальним

закладом. Ідеться про науково обґрунтовані, практично застосовані й апробовані правила, покладені в основу освітньої діяльності. Без сумніву, вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства та ідеях наукового менеджменту, мають відображати основні характерні риси, властивості, взаємовідносини, що складаються в освітній установі. Дослідник В.В.Смолей до загальних принципів шкільного менеджменту відносить: гуманістичний принцип; принцип системного підходу; принцип ситуаційного підходу в управлінні; принцип інтеграції; принцип інновації; принцип оптимальності; принцип цілеспрямованого менеджменту; принцип інтегрованого розподілу праці; принцип функціональності; принцип демократизації; принцип маркетингової діяльності; принцип партисипативності; гедоністичний принцип. Названі принципи далеко не вичерпують перелік загальних принципів освітнього менеджменту. Адже він зорієнтований на врахування швидких змін і формування нових цінностей у суспільстві, окреслення стратегії розвитку освітньої організації, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи, створення умов для розвитку компетенцій і підвищення науково-методичного рівня педагогічного колективу. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Застосування принципів освітнього менеджменту - необхідна умова ефективного менеджменту і забезпечує високі результати за умов їх системного використання. Однак ці принципи не варто догматизувати. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат. Ефективне управління сучасною освітньою організацією вимагає поєднання всіх названих принципів, що базуються на досвіді, науці, інтуїції.

2. Методи у психології управління. Одним із важливих аспектів управління системою освіти взагалі та закладами освіти, зокрема, є методи, які використовують суб'єкти управління.

За Т.Шамовою, *методи управління* – це система прийомів організації спільної діяльності учасників педагогічного процесу щодо реалізації мети, принципів і змісту управління. Метод менеджменту дослідники визначають як спосіб досягнення поставленої мети. Дослідники виділяють: організаційно розпорядницькі (адміністративні) методи управління; економічні; соціально-психологічні; ідеологічні; правові.

З усіх груп методів зупинимося на трьох перших, оскільки ідеологічні методи – це прерогатива політичних лідерів, а правові – юристів.

Організаційно-розпорядницькі (адміністративні) методи базуються на відношенні: влада - підпорядкування. Вони складають систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовується для виконання нормативних й індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління визначають мету, задачу, функції, права, відповідальність організації, її підрозділів і персоналу, а також працівників апарату управління. Індивідуальні акти управління в організації (накази, розпорядження, вказівки і т.п.) адресовані визначеним об'єктам управління і визначають поточні задачі. Організаційно-розпорядницькі методи умовно поділяють на методи організаційного впливу і розпорядницького впливу.

Економічні методи менеджменту - це сукупність засобів та інструментів, що цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування та розвитку організації.

Соціально-психологічні методи управління - це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків між індивідами, їх інтереси, стимули, соціальні задачі.

В.Луначек у праці «Педагогічний менеджмент» подає такі узагальнені підходи до класифікації методів управління освітою (*Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. X.: Магістр, 2015, С.177*) Табл.2.

Таблиця 2

Автор	Методи управління
В.Сімонов	Економічні; організаційно-розпорядницькі (адміністративні); психолого-педагогічні; ідеологічні.
П.Фролов	Організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, адміністративно-господарські, методи управління навчально-виховним процесом.
В.Пікельна	Економічні (централізованого планування, самостійного планування, бюджетного управління, кошторисно-господарчого розрахунку, економічного стимулювання); організаційно-педагогічні (інструктування, регламентування, нормування та ін.); соціально-психологічні (психологічні, соціологічні).

Т.Шамова	Організаційно-педагогічні методи; соціально-психологічні методи (соціально-політичні, соціального нормування та регулювання, психологічні); соціально-політичні; економічні; організаційно-розпорядницькі.
І.Прокопенко	Організаційно-розпорядницькі; організаційно-педагогічні; соціально-педагогічні; фінансово-господарські та економічні.
Л.Даниленко	Вербальні; дослідницькі; ілюстративно-показникові; техніко-технологічні.
В.Крижко, Є.Павлютенков	Економічні; адміністративні; психолого-педагогічного впливу; громадського впливу.

Отже, усі класифікації методів можна об'єднати в такі групи: економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні. Організаційно-адміністративні базуються на прямих директивних наказах, економічні, зумовлені економічними стимулами, соціально-психологічні використовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Ці ж самі методи управління у педагогічному менеджменті проявляються інакше. У педагогічному менеджменті організаційно-адміністративні методи забезпечують регламентування та інструктування діяльності суб'єктів і об'єктів управління. Економічні методи зумовлені економічними стимулами і використовуються, якщо установа освіти: знаходиться на госпрозрахунку; економічно самостійна; колектив розпоряджається матеріальними фондами, прибутком, реалізує свої економічні інтереси. Соціально-психологічні методи являють собою сукупність спеціальних способів впливу на особисті відносини і зв'язки, які виникають у трудових колективах освітніх установ. Специфіка управління соціально-педагогічними системами потребує виділення також групи організаційно-педагогічних методів. Отже, можна дати загальне визначення методів управління як комплексу або сукупності заходів і способів впливу на управлінський об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Застосування різних за типом і змістом методів управління в їх найрізноманітніших поєднаннях залежить від умов функціонування, професійної компетенції керівника освітньої організації, конкретних обставин. Завдання менеджера освіти полягає в тому, щоб з урахуванням конкретних умов вибрати найбільш ефективні методи.

3. Психологічні компоненти основних функцій психології управління. Поняття функцій менеджменту є одним із ключових у теорії соціального управління, в тому числі і управління освітою. Однак перш ніж перейти до розгляду поняття «функції управління», необхідно розглянути поняття «функції» взагалі.

Під терміном «функція» розуміється будь-яка робота, яку виконує окремий працівник або підрозділ організації. *Функції управління* – це основні види діяльності керівника, які утворюються шляхом ротації (зведення) різноманітних видів робіт, які виконує керівник, до більш загальних. Загальні (основні, операційні) функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл.

Управлінський цикл – це сукупність взаємодіючих, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань. Кожна загальна функція управління має глобальну та конкретну мету. Метою управління навчально-виховним закладом є впорядкування школи як соціально-педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень. Глобальна (генеральна) мета кожної з основних функцій буде збігатися з метою управлінської діяльності. Конкретна мета кожної функції буде пов'язана із завданнями, які виконує керівник на певному етапі управлінського циклу. До класифікації функцій управління існують різні підходи, які наведені нижче у таблиці. (класифікація Лунячек В.Е. Основні поняття теорії педагогічного менеджменту *Педагогічний менеджмент : навчальний посібник*. 2-е вид., випр. X.: Магістр, 2015. С.179).

Автор	Функції управління
Ю.Бабанський	Планування. Організація. Стимулювання. Регулювання. Контроль. Коригування. Аналіз.
Б.Кобзарь	Соціально-педагогічні. Організаційно-керуючі. Організаційно-педагогічні.
П.Фролов	Педагогічний аналіз. Планування. Організація. Контроль. Регулювання процесу виконання рішень.
Ю.Конаржевський	Педагогічний аналіз інформації . Підготовка і прийняття управлінського рішення. Організація. Внутрішньошкільний контроль. Регулювання.
М.Поташник	Первинний аналіз. Програмування. Планування. Організація. Контроль. Регулювання. Аналіз. Стимулювання. Коригування

В.Пікельна	Планування. Організація. Координування. Контроль. Регулювання. Облік. Аналіз.
В.Лазарєв	Планування. Організація. Керівництво. Контроль
Н.Островерхова	Прийняття управлінського рішення. Організація. Регулювання. Облік і контроль.
М.Дарманський	Вироблення та прийняття управлінського рішення. Організація. Регулювання. Коригування. Облік і контроль. Збирання і оброблення інформації.
П.Третьяков	Інформаційно-аналітична. Педагогічний аналіз інформації. Мотиваційно-цільова. Планово-прогностична. Організаційно-виконавська. Контрольно-діагностична. Регулятивно-корекційна.
Л.Даниленко	Класичні (прийняття управлінського рішення, організаційна, координуюча, коригуюча, регулююча, облік і контроль). Діяльнісні (стимулююча, дослідницька, суспільно-політична, культурно-просвітницька, господарська, фінансова, викладацька, економічна, науково-методична, аналітична, діагностична). Модернізовані (консультативна, прогностична, політико-дипломатична, менеджерська, представницька).

Першу групу загальних складають такі функції: аналітико-прогностична; планування; організаційно-координаційна; контрольно-оціночна; регулятивно-корекційна.

Другий підхід до класифікації функцій управління об'єднує авторів, які визначають функції, виходячи з основних напрямів діяльності директора школи: Є.С. Березняк, І.С. Мар'єнко, П.Т. Фролов та ін.. Цільові функції відбивають основні напрями діяльності керівника школи: управління навчально-виховним процесом; адміністративно-розпорядницька діяльність; керівництво педагогічним колективом; робота з батьками; робота з громадськістю; викладацька діяльність; робота з учнями; фінансово-господарська діяльність; виховна діяльність; інструктивно-методична робота.

Третя група функцій – це соціально-психологічні (Н.Л.Коломінський, Л.М.Карамушка, Р.Х.Шакуров). Вони спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формування необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та

неформальної структури. До соціально-психологічних функцій управління належать такі функції: організація колективу; його згуртування; удосконалення; розвиток самоуправління; мотивація.

До *четвертої групи функцій*, на думку О.І. Мармази, належить віднести *модернізовані*. Класичні функції управлінської діяльності керівника закладу в умовах розвитку залишаються провідними, хоча спостерігаються суттєві зміни в їх змісті, методах реалізації. Поряд із ними з'являються нові, модернізовані, а саме: прогностична; консультативна; представницька; політико-дипломатична; менеджерська. Завдяки модернізованим функціям: оновлюється зміст навчання та виховання (впроваджуються нові стандарти освіти, авторські навчальні програми, підручники, посібники; відбувається індивідуалізація та персоніфікація освітнього процесу); розробляються та апробуються нові освітні технології (розвивального, модульного, диференційованого навчання тощо); удосконалюється організація навчально-виховного процесу (суб'єкт–суб'єктні стосунки між викладачами та студентами; діалогові форми спілкування, впроваджується технологія педагогічної підтримки); трансформуються технології контролю (запроваджуються рейтингові системи оцінювання, комп'ютерні програми, моніторингові системи дослідження об'єктів); модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (створюються багатоваріантні моделі управління, системи управління інноваційними програмами).

Отже, до основних первинних, базових функції менеджменту відносять такі:

- *функція планування* - передбачає вибір майбутнього напрямку діяльності організації загалом та її окремих підрозділів зокрема, а також ухвалення рішень про шляхи досягнення бажаних результатів на основі збору й аналізу потрібної інформації;

- *функція організації* - означає ухвалення рішень про обов'язкові дії, які приведуть до досягнення цілей, розподіл людських ресурсів на робочі групи та призначення кожній з груп свого менеджера, забезпечення організації всіма видами ресурсів, які потрібні для її діяльності;

- *функція керування* (лідерство) – безпосереднє і практичне керування підлеглими у процесі їхнього виконання своїх обов'язків, яке передбачає інформування підлеглих про напрями діяльності,

накази та інструкції, мотивування підлеглих до результативного й ефективного виконання їхніх обов'язків;

- *функція контролю* – процес порівняння фактичних результатів діяльності з плановими показниками та вироблення і застосування (у разі потреби) коригувальних заходів з метою досягнення встановлених цілей. Виконання цієї функції потрібне для впевненості в тому, що інші функції також виконано результативно й ефективно.

Означені функції управління мають дві спільні характеристики: вони вимагають ухвалення рішень, і їм потрібна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для ухвалення правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі чотири управлінські функції, забезпечуючи їхню взаємозалежність, комунікації і ухвалення рішень ідентифікують з поєднувальними процесами.

Мотивація: зміст, функції та призначення. Мотивація – один з важливих чинників підвищення ефективності діяльності всієї організації. У загальному значенні поняття «мотивація» визначається як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення визначених цілей. Існує низка понять, які потрібно розглянути в контексті мотивації: потреби, винагороди та мотиви. Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом потреб, мотивів, які впливають на її конкретні вчинки, поведінку загалом. Потреби породжують у свідомості людини інтерес (тобто бажання, прихильність, симпатію, любов чи, навпаки, огиду, антипатію, ненависть), а він - *мотиви* - спонукальні причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів.

Стимул - зовнішній регулюючий вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії. Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як спрямувати ці спонукання на досягнення цілей організації.

Мотивування - вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що

забезпечує досягнення визначених цілей. Проблему мотивування як засобу підвищення продуктивності праці одними з перших усвідомив Ф.Тейлор та його учні. Однак і вони пропонували виплачувати додаткову заробітну плату лише тим, хто виробляв більше продукції, ніж було заплановано. Зумовлене цим зростання продуктивності праці, і стало основою практики мотивування.

Менеджмент розглядає різні теорії мотивації працівників, найпоширенішими з яких є: теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна модель мотивації Ф.Герцберга, модель робочих характеристик Дж.Хекмана і Дж.Олдхема, теорія ERG К. Альдерфера, теорія мотивації Л.Портера – Е.Лоулера, теорія мотивації Д.Макгрегора, теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості Дж.Адамса, теорія постановлення мети, концепція партисипативного управління.

Теорія А.Маслоу стверджує, що основу прагнення людей до праці складають їхні численні потреби, зведені до чіткої ієрархії: фізіологічні потреби; потреби в безпеці й захисті; соціальні потреби; потреби в повазі з боку інших; потреби в самовираженні.

Двофакторна модель мотивації Ф.Герцберга розкриває, що факторами мотивації є: фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи, та фактори, що викликають незадоволення у процесі роботи і здійснюють демотивувальний вплив.

Відповідно до *моделі Хекмана - Олдхема* висока трудова мотивація визначається такими психологічними станами працівників: усвідомленням сенсу роботи; почуттям відповідальності за якість і кількість виготовленої продукції; обізнаністю з результатами.

Теорія ERG К.Альдерфера, як і теорія А.Маслоу, стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру: потреби в існуванні – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо; потреби у спілкуванні – потреби у дружніх соціальних і міжособових взаємовідносинах; потреби в зростанні потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

У теорії потреб Д.Макклеланда запропоновано три інші види потреб: потреби в успіху (досягненнях); потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»; потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

За *теорією очікувань В.Врума*, умовою мотивації людини для досягнення мети є вибраний тип поведінки.

За *теорією справедливості Дж.Адамса*, ефективність мотивації працівник оцінює не за певною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення порівняно із заохоченнями інших співробітників.

Теорія мотивації Л.Портера – Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її полягає в тому, що вводяться співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Теорія Д.Макгрегора розкриває два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У», тобто всі чинники залежать від керівника й одночасно однаково впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці: «теорія Х» втілює суто авторитарний стиль управління; «теорія У» відповідає демократичному стилю.

Теорія Е.Лока виходить з того, що працівники суб'єктивно розуміють мету підприємства як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи.

Теорію постановки мети розкриває *концепція партисипативного управління*, яка виходить із того, що людина отримує задоволення від різної внутрішньоорганізаційної діяльності і внаслідок цього працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й якнайповніше розкриває свої здібності і можливості. Партисипативне управління передбачає демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом.

Сучасна система мотивації працівників включає в себе систему матеріального стимулювання і систему морального стимулювання. Система *матеріального стимулювання* передбачає формування та використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки, путівки тощо). Система *морального стимулювання* орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання причетності, поваги, тощо),

використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо). Загалом система мотивації управлінського персоналу організації повинна відповідати таким принципам: гнучкості; системності; відповідності; структурованості; відкритості системи мотивації персоналу.

Отже, мотивація – один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності всієї організації. Це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як спрямувати ці спонукання на досягнення цілей організації.

Працівникам навчальних закладів, як і інших соціальних сфер, властивий набір основних потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. До них відносять: фізіологічні потреби, потреби у безпеці та захищеності, соціальні потреби, потреби у повазі, потреби самовираження. Однією з важливих умов забезпечення мотивації діяльності працівників навчальних закладів є умотивованість дій самого керівника, яка досягається у результаті дотримання ним певних умов: чіткого усвідомлення мотивів своєї управлінської діяльності; чіткої постановки цілей перед собою та своїм колективом, прийняття відповідальності за результати досягнення цілей; використання вольових прийомів і засобів саморегуляції для переборювання труднощів, які виникають при досягненні мети.

Отже, ефективна система мотивації працівників до праці має охоплювати: дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників; розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям; моніторинг впливу стимулюючих заходів; коригування процесу мотивації з урахуванням результатів моніторингу.

Висока ефективність професійної діяльності керівника сучасного закладу освіти зумовлена закономірностями, принципами, функціями управління та адекватністю методів, що використовуються ним у процесі виконання конкретних завдань.

До *закономірностей* управлінської діяльності належать: закономірність відповідності технології керівництва навчальними закладами загальнодержавним механізмам; взаємовпливу керівної та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої);

прогнозованості керівництва навчальними закладами; взаємозалежності між компетентністю керівництва та результатами, ефективністю управління; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу педагогів; перспективної плановості та конкретного моделювання діяльності колективів; відповідності структури управління її меті; залежності якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення.

До основних *принципів* управління відносять: цілеспрямованість, гуманізація управління педагогічними системами, системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації, єдність єдиноначальності та колегіальності, об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами.

До функцій управлінської діяльності менеджера освіти відносять: планувальну, організаційну, кадрову, керівну, контролюючу.

Ефективність управління багато в чому визначається застосовуваними методами управління: економічними, адміністративно-правовими, організаційними, соціально-психологічними.

Використані джерела:

1. Жигір В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу* : електронне видання. 2013. №1 (21). Режим доступу : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf>

2. Мотивація: зміст, функції та призначення. *Менеджмент для бакалаврів* : підручник: у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2009. Т.1. С. 23-30.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Методологія і методи психології управління. *Психологія управління*. 2-е видання, доповнене. Київ : Академвидав, 2010. С. 32-41.

4. Смолей В.В. Загальні принципи шкільного менеджменту. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2010. № 3. С. 15-21.

5. Стахів О. Г. та ін. Функції менеджменту. *Основи менеджменту: Навчальний посібник*. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. С. 12-14.

6. Психологічний зміст функції мотивування. *Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія»* / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С. 154-179; С. 107-124.

Тема 3. Особистість у освітньому менеджменті

1. Поняття особистості у психології менеджменту. Теорії особистості.
2. Професіограма менеджера освіти.
3. Лідерство в освітньому менеджменті.

Ключові поняття теми: індивід, індивідуальність, особистість, лідер, керівник, управління, менеджмент, професіограма.

1. Поняття особистості у психології управління. Найвідоміші дослідження особистості у психології пов'язані з теоретичними працями школи Л.С. Виготського. Великий внесок у розробку цієї проблеми зробили також зарубіжні та вітчизняні вчені Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, Л.І. Божович, А.В. Петровський, О.Г. Асмолов, та такі зарубіжні психологи, як Г.Айзенк, Р.Кеттелл, Г.Олпорт та ін..

В енциклопедичній літературі під «*особистістю*» розуміють стійку систему соціально значущих рис, що характеризують особу як члена певного суспільства або спільноти. Поняття «особистість» визначає суспільну сутність людини, пов'язану із засвоєнням різноманітного виробничого і духовного досвіду суспільства; «конкретний людський індивід із індивідуально виявленими своїми розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями». Для кращого розуміння цього терміну пояснимо поняття «індивід».

Індивід – це «людина як представник виду *homo sapiens*, в цьому понятті підкреслюється біологічний початок у людині: усяка людина народжується індивідом, але тільки в процесі розвитку вона стає особистістю». Однією з яскравих сторін особистості є її *індивідуальність*, під якою розуміють своєрідне, неповторне сполучення таких психологічних особливостей людини, як характер, темперамент, особливості перебігу психічних процесів (сприймання, пам'яті, мислення, уваги, мовлення, волі тощо), особливості мотиваційної сфери, спрямованості. На відміну від поняття «індивід», індивідуальність є своєрідним поєднанням особливостей, які відрізняють одну людину від іншої, – це особливості організму та індивідуальні психічні властивості.

Особистість належить розглядати як складну систему, в якій диференціюються та інтегруються психічні властивості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів в умовах

здійснення ним діяльності та спілкування з іншими людьми. Основу системної психологічної структури особистості складають *три базових виміри*: соціально-психолого-індивідуальний – вертикальний; діяльнісний – горизонтальний; генетичний – віковий, за допомогою якого характеризується рівень розвитку властивостей особистості, її задатків і здібностей на певному етапі становлення індивіда як особистості.

Психічні властивості особистості відчувають на собі вплив соціальних факторів, опосередковуються ними – і спілкування, і спрямованість, і самосвідомість, і досвід, і інтелект, і темперамент тощо. Найважливішими соціально-психологічними ознаками особистості є соціальність, усвідомленість (наявність самосвідомості), самостійність.

Згідно з вимогами субординаційного та координаційного принципів побудови структури особистості (Б.Г.Ананьєв), Н.Л.Коломінським розроблено *соціально-психологічну модель особистості*, до структури якої входять пізнавальні процеси; інтереси та схильності; ставлення (до людей; до діяльності; до суспільства; до предметів, речей; до природи; до тварин), вольові якості; потреби та здібності.

Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці. Проблема особистості центральна у психології. У *зарубіжній психології* виділяють такі теорії особистості:

- традиційні (З.Фройд, К.-Г.Юнг, В.Дільтей, К.Левін, В. Штерн та ін.);

- нові (А.Адлер, К.Хорні, Г.Олпорт, К.-Р. Роджерс, А.Маслоу, Г.Айзенк, Дж.Кеттел та ін.);

- новітні (Е.Фромм, Е.Еріксон, Г.Саллівен, К.Леонгард, Е.Берн та ін.).

Усі вони представлені в біхевіористичних і необіхевіористичних, психоаналітичних, гуманістичних, інтеракціоністських концепціях та ін.

Проблема особистості у радянській психології. На відміну від зарубіжних психологів, радянські вчені розглядали особистість як об'єкт суспільних відносин і суб'єкт суспільної діяльності. Таке методологічне підґрунтя найчіткіше ілюструє системно-діяльнісний підхід, що сформувався у працях Л.Виготського, Б.Ананьєва, С.Рубінштейна, Г.Костюка, О.Леонтьєва, А.Петровського та ін. Відповідно до цього підходу, біологічні особливості у процесі

життя індивіда стають суспільними, бо розвиваються лише в певному соціокультурному середовищі. Провідна роль соціокультурного середовища виявляється в тому, що воно є носієм суспільних норм і цінностей, які виробило людство і якими повинен оволодіти індивід. Хоча радянські вчені заявляли, що особистість має суспільно-історичну природу, однак тлумачили це поняття вони по-різному: одні зараховували до нього навіть біологічні характеристики організму (С. Рубінштейн, Б. Ананьєв), інші - звужували лише до соціально набутих якостей (О. Леонтьєв).

У 70-ті роки ХХ ст. дослідники-психологи почали застосовувати системний підхід, у межах якого особистість розглядається як відносно стійка сукупність психічних якостей, що формуються внаслідок залучення індивіда до людських стосунків, породжених спільною діяльністю і спілкуванням (А.Петровський та ін.).

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками.

Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є *теорії головних психологічних шкіл*:

- психоаналіз (З.Фрейд, К.-Г.Юнг, А.Адлер, Х.Салліван, Е.Фромм та ін.);
- поведінкова школа (американські психологи Д.-Б. Вотсон, Б.-Ф. Скіннер та ін.);
- гуманістична психологія (А. Маслоу, К.-Р. Роджерс та ін.).

Розглядаючи особистість як об'єкт управління, дослідники та практики визнавали складність і недостатню вивченість цього феномену. Складність полягає насамперед у тому, що особистість найчастіше не бажає відчувати себе об'єктом будь-якого впливу, прагне бути не пасивним учасником спільної діяльності, а свідомою й активною особою.

Оскільки багатоаспектність особистості керівника та його діяльності неможливо обмежити та чітко структурувати, окреслимо *основні наукові підходи* до розробки теоретичної моделі розвитку особистості та ефективності управлінської діяльності керівника: парціальний підхід; конкурентний підхід; рефлексивно-ціннісний

підхід; інтегративний підхід; соціально-психологічний підхід; ситуаційно-комплексний підхід; факторний підхід; іміджевий підхід; інженерно-психологічний підхід; економічно-психологічний підхід.

Найважливішими соціально-психологічними ознаками особистості є соціальність, усвідомленість (наявність самосвідомості), самотійність. Однією із характеристик особистості є темперамент - якість особистості, що сформувалося в особистому досвіді людини на основі генетичної зумовленості його типу нервової системи і значною мірою визначальний стиль його діяльності. Темперамент відноситься до біологічно обумовлених підструктур особистості. Розрізняють чотири основних типи темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік.

Залежно від особливостей темпераменту люди розрізняються не кінцевим результатом дій, а способом досягнення результатів; саме тип нервових процесів впливає на формування визначеного стилю діяльності.

Перед *сангвініком* варто безупинно ставити нові, по можливості, цікаві задачі, що вимагають від нього зосередженості і напруги. Необхідно постійно включати його активну діяльність і систематично заохочувати його зусилля. *Флегматика* потрібно втягнути в активну діяльність і зацікавити. Він вимагає до себе постійної уваги. Його не можна переключати з одного завдання на інше. У відношенні до *меланхоліка* неприпустимі не тільки різкість, брутальність, але і просто підвищений тон, іронія. Він вимагає особливої уваги, варто вчасно хвалити його за виявлені успіхи, рішучість і волю. Негативну оцінку варто використовувати якомога обережніше, усіляко зм'якшуючи її негативну дію. Меланхолік - найсуттєвіший і ранимий тип, з ним треба бути гранично м'яким і доброзичливим.

Хоча темперамент не може визначати прагнення та інтереси особистості, її ідеали, тобто усе різноманіття змісту внутрішнього життя людини, однак характеристика динамічної сторони має істотне значення для розуміння складного способу поведінки та характеру людини. Те, наскільки людина виявляє урівноваженість у поведінці, гнучкість, динамічність і експансивність у реакціях, свідчить про якісні особливості особистості і її можливостей. Таким

чином, темперамент не є чимось зовнішнім у характері людини, а органічно входить у його структуру.

У психології під *характером* розуміють сукупність індивідуально-своєрідних психічних властивостей, що виявляються в особистості в типових умовах і виражаються у властивих їй способах діяльності в подібних умовах. Характер взаємозалежний з іншими сторонами особистості, зокрема з темпераментом і здібностями. Так, наполегливість у холерика виражається бурхливою діяльністю, у флегматика - у зосередженому обмірковуванні.

За вольовою активністю характери поділяються на сильні і слабкі. Люди із сильним характером мають стійкі цілі, ініціативні, сміливо приймають рішення і реалізують їх, мають велику витримку, волю, мужність. Людей, у яких ці якості слабо виражені або окремі з них відсутні, відносять до категорії слабохарактерних. Їм властивий пасивний прояв своїх ділових і особистих якостей.

У системі освіти особистість є системотвірним чинником і самої системи освіти, і процесу управління нею, і психології освітнього менеджменту, у якій ці системи віддзеркалюються. Ідеться про особистість дитини, соціалізація якої здійснюється за допомогою певних державних і суспільних інститутів; про особистість педагогів, через вплив яких на особистість дитини суспільство персоніфікує соціальні очікування та вимоги щодо формування певних інтелектуальних, морально-вольових, духовних якостей особистості; про особистість менеджерів освіти, керівників, які у процесі управління педагогічними колективами створюють сприятливі соціально-психологічні умови для розвитку особистості педагогів, а через них – їхніх підопічних (вихованців дошкільних закладів, учнів, студентів).

Виходячи з цих уявлень, Н.Л.Коломінським розроблено *особистісно-діяльнісний підхід у застосуванні до менеджменту в освіті*. Суть його розкривають такі положення: управлінську діяльність менеджера освіти належить розглядати як особистісно зорієнтовану працю; системотвірним чинником, головною фігурою менеджменту в освіті як цілісної системи є особистість студента, учня, вихованця дошкільного закладу; цілетвірними чинниками підсистем (відповідних рівнів закладів) у системі управління освітою є особистість педагога, особистість керівника педагогічного

колективу, особистість представника керівної установи освіти; особистість керівника актуалізується в управлінській діяльності та одночасно формується в ній як особистість менеджера-професіонала; на кожному рівні управління освітою зміст і структура посадових функцій є похідними від психологічної структури й особливостей розвитку тієї особистості, яка виступає метою діяльності менеджера; особистісно-діяльнісне співвідношення в менеджменті освіти є основою структури психологічних вимог до менеджера освіти як управлінця-професіонала, побудови його психограми, акмеограми; взаємозв'язок психологічних характеристик особистості та діяльності менеджера належить розглядати як основу для аналізу змісту, форм, методів та інтерпретації мети навчання і підвищення кваліфікації, розвитку, саморозвитку особистості менеджера освіти, формування та вдосконалення його управлінської діяльності.

Соціально-психологічний аналіз менеджменту в освіті реалізується в процесі визначення соціально-психологічної структури особистості менеджера освіти та психологічних вимог, що висуває перед ним управлінська діяльність.

Отже, особистісно-діяльнісний підхід, що базується на системному аналізі менеджменту освіти, є продуктивним засобом аналізу діяльності керівника освітянського закладу.

2. Професіограма менеджера освіти. Поняття «менеджер освіти» нині інтенсивно використовується в науковому дискурсі. Зазначимо, ця дефініція не знайшла у дослідників єдиного обґрунтування. Так, зазначене поняття широко використовує у наукових розвідках Л.М. Кравченко, яка характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику

діяльності закладу освіти. Дослідниця фактично відкидає поняття «керівник» як семантично застаріле й обирає цей термін на позначення «представника старої генерації кадрів, який не є професіоналом у сфері управління» (Л. Кравченко, 2008).

Тієї ж думки, однак без надмірної категоризації, дотримуються В.Берека, Н.Коломінський, В.Крижко, О.Мамаєва, й ін. Зокрема, В.Шаркунова, аналізуючи термін «менеджер освіти», зазначає, що цей термін характеризує професійно підготовленого управлінця, а не випадкового адміністратора зі стихійними навичками керівництва. Н.Коломінський дає визначення менеджеру освіти як особистості, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів людей, якостей і властивостей, що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети (Н.Коломінський, 2001).

До використання поняття «керівник закладу освіти (навчального закладу)» тяжіють: Є.Березняк, Л.Васильченко, Л. Даниленко, Е.Лунячек, М.Смирнова, Т.Сорочан. У наукових працях зазначених дослідників це поняття використовується на позначення особи, яка професійно здійснює керівництво закладом освіти.

Окремої думки дотримується О.Мармаза: угруповання спеціальностей менеджменту в галузі освіти здійснюється за змістом і специфікою професійної діяльності відповідно до трьох напрямів менеджменту: організація як упорядкування й систематизація процесів освіти (цьому напрямку відповідає тип діяльності «управлінець»), керівництво як формування цілей і завдань діяльності в системі освіти і передавання їх підлеглим (цьому напрямку відповідає тип діяльності «організатор»), управління як визначення загальних проблем, аналіз, дослідження, прогнозування, визначення процесу розвитку й функціонування системи освіти в цілому (цьому напрямку відповідає тип діяльності «керівник») (О.Мармаза, 2007).

Отже, поняття «керівник» відображає управлінську посаду (той, хто керує кимось, чимось, очолює когось, щось, тобто «керівництво» є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. На відміну від виробничо-економічної професійної сфери, в освіті не існує посади «менеджер». Чинним

Класифікатором професій зі змінами (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02 вересня 2015 р. № 1084) для керівних посад у сфері управління освітою передбачено назви «керівник», «директор», «завідувач» (Л. Задорожна-Княгницька, 2019).

Оскільки освітній менеджмент пов'язаний винятково з людьми, їх діяльністю, стосунками, а продуктами діяльності є вихованість і освіченість, то менеджеру освіти дуже важливо володіти мистецтвом управління людьми, відносинами між ними і згуртовувати людей навколо загальних цілей, формувати у працівників професіональні потреби і забезпечувати умови для їх задоволення, готувати всіх членів трудового колективу до спільної успішної діяльності на основі постійного професійного росту і саморозвитку, регулювати необхідні ділові відносини, мотивувати і стимулювати працю, створювати в колективі атмосферу поваги, довіри і успіху.

Погодимось із думкою окремих науковців, що керівників навчальних закладів можна назвати менеджерами через низку умов: по-перше, вони керують інтелектуальними і фінансовими ресурсами у межах своєї компетенції; по-друге, для них характерні ті ж функції, що й для менеджера (планування, організація і контроль); по-третє, вже стало звичним у практиці діяльності оперувати такими поняттями, як структура управління, функції управління, коли дається кваліфікаційна характеристика першого керівника чи аналізується його діяльність. Н.Л.Коломінський у своїх працях обґрунтував термін «менеджер освіти», розуміючи під цим визначенням керівника освітньої установи як професіонального управлінця з відповідним рівнем компетентності.

Отже, *менеджер освіти* – це: високого рівня професіонал, освітній лідер, талановитий організатор педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього та зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як

креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу.

Якості, якими повинен володіти освітній менеджер, визначаються професіограмою, або карткою компетентності. Професіограма – це портрет ідеального працівника, що визначає вимоги до сукупності його особистісних якостей, здатності виконувати певні професійні функції та соціальні ролі. *Професіограма* - це повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона висуває перед людиною. Головною частиною професіограми є *психограма*, що охоплює повний опис власне психологічних характеристик і професійно важливих особистісних якостей спеціаліста.

- *Види діяльності менеджера* можна розмежувати за такими характеристиками:

- *за змістом*: комплексні, економічні, комерційні, технічні, кадрові, технологічні і т.д.;

- *за характером ініціативи*: з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих, із зовнішньої ініціативи;

- *за періодом*: перспективні, поточні;

- *за предметом діяльності*: робота з фіксованою інформацією, ділові контакти;

- *за періодичністю повторення*: регулярні та нерегулярні;

- *за фіксованістю у часі*: жорстко фіксовані, такі, що мають певні рамки часу;

- *за терміновістю*: термінові і нетермінові;

- *за важливістю*: важливі і менш важливі.

Ураховуючи послідовність і зміст психологічних компонентів діяльності менеджера освіти, науковці визначили *групи здібностей*, які необхідні професіоналам-керівникам освітянських закладів для успішного виконання управлінських функцій: діагностичні, прогностичні, проектувальні, організаторські, комунікативні, порівнювально-оцінювальні, академічні, емоційно-вольові. У кожній групі здібностей визначено такі, що є професійно важливими якостями (ПВЯ). Так, у групі діагностичних здібностей це аналітико-синтетична здатність мислення; у групі прогностичних і проектувальних – імажитативні здібності, антиципація; у групі організаторських і комунікативних – альтруїзм, емпатія, рефлексія; у групі порівнювально-оцінювальних – критичність розуму,

схильність до порівняння; у групі гностичних – гнучкість і глибина мислення (академічні здібності); у групі емоційно-вольових – суспільна енергійність, інтернальність, витримка тощо. Наявність цих якостей, поєднаних у неповторний ансамбль спрямованості людини на управлінську діяльність, є психологічним підґрунтям успішного виконання нею функцій освітнього менеджера, його сприйняття підлеглими як лідера колективу. Особистісні якості кожного керівника – це основна передумова хороших результатів його роботи. Та для того, щоб розвиватись та вдосконалювати свої професійні властивості, керівнику потрібно знати їх наявний рівень розвитку та необхідний, щоб визначити основні напрямки роботи над собою.

Отже, серед багатьох *якостей*, якими повинен бути наділений менеджер, можна виділити як основні такі: здатність до керування, прагнення лідерства; схильність і готовність до ризику, розвинуті вольові якості та саморегуляція; прагнення до успіху, честолюбство, домінування і самодостатність особистості; особливий, комбінаторно-прогностичний тип мислення.

3. Лідерство в освітньому менеджменті. Лідерство – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найефективнішому для цієї ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації; це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети.

Зазначимо, що при аналізі проблеми лідерства в зарубіжній психології поняття «лідер» і «керівник» ототожнюються. Для вітчизняних дослідників характерно виділяти керівництво і лідерство як два різних явища, властивих організованому суспільству.

Основні розбіжності між лідерством і керівництвом зводяться до наступного:

- *зміст понять*: менеджмент передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають у групі «по вертикалі», тобто відносини домінування і підпорядкування;

- *виникнення*: менеджмент є закономірним і необхідним атрибутом процесу існування офіційної організації, тоді як лідерство виникає спонтанно, як наслідок взаємодії людей; відповідно – керівник, як правило, або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно;

- *функціонування*: менеджмент є процесом правової організації та управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство - процесом внутрішньої соціально-психологічної організації та управління спілкуванням і діяльністю;

- *соціальна роль менеджера і лідера*: менеджер є посередником соціального контролю і влади, а лідер - суб'єктом групових норм і очікувань, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах;

- *регламентація діяльності*: діяльність менеджера регламентується відповідним правовим забезпеченням, діяльність лідера забезпечується морально-психологічними нормами спільної діяльності;

- *режим зовнішніх зв'язків*: керівник представляє групу в зовнішній організації та вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами зовні; лідер у своїй активності обмежений внутрішньогруповими відносинами;

- *стабільність*: менеджмент - явище більш стабільне, менше залежить від зміни поглядів і настрою членів організації.

Ці розбіжності підводять нас до такого визначення понять, як «керівництво» і «лідерство»:

Керівництво є процесом правового впливу, що здійснюється керівником на основі влади, наданої йому державою чи групою (у випадках, якщо керівник обирається). У свою чергу, *лідерство* є процесом психологічного впливу однієї людини на інших під час їх спільної життєдіяльності, що здійснюється на основі сприйняття та наслідування, зараження, навіювання та переконання один одного. Лідерство є чисто психологічною характеристикою поведінки певних членів групи.

Незважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити з того, наскільки лідер впливає на інших. Процес впливу на людей з позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Бути менеджером не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значно притаманна неформальна основа. Отже, керівник і лідер мають спільні риси та відмінності. До *спільних* рис керівника та лідера належать: здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи; реальний соціальний

вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами; використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом і лідерством: керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно; керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений відносинами в групі; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у колективі.

На формування моделі лідерства впливають: корпоративна культура підприємства чи організації та специфіка галузі. Існує дві основні моделі лідерства: харизматична й експертна.

Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, вмінні надихати, вести за собою. У більшості випадків формальний лідер, який володіє харизмою, водночас є і неформальним: він користується пошаною і симпатією колег не тільки як керівник, але і як людина. Його особа є сильним мотиваційним чинником для підлеглих. Харизматичний лідер легко об'єднує людей і створює відмінні команди. Як правило, його підлеглі демонструють високий рівень лояльності і прихильності. Існує два типи харизматичного лідера: лідер з м'якою харизмою; лідер з жорсткою харизмою.

Експертне лідерство засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає найліпший фахівець – аналітик, експерт, здатний розв'язати практично будь-яку складну проблему.

Особистісні характеристики успішності лідера: прогнозування; здатність до розробки декількох моделей одночасно; стійкість до ситуації невизначеності; зацікавленість у зростанні організації, а не у власній кар'єрі; наявність мети; здатність брати керування на себе; здатність до співпраці; здатність робити ставку на інших; цілісність особистого ідеалу; розуміння; наполегливість; ідентифікація; стійкість до стресу; почуття гумору; енергійність; ініціативність; чутливість; незалежність; гнучкість. Успішний керівник володіє високою сприйнятливістю, комунікативною здатністю, розвиненою інтуїцією, він уміє стримувати ворожість і агресивність.

При визначенні значущості лідерства в системі менеджменту потрібно сказати про *транзакційну* (стиль лідерства, за якого лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника») і *трансформаційну моделі лідерства* (посилює мотивацію, моральний дух і продуктивність працівників; лідер є зразком для наслідування).

Залежно від мети, на яку зорієнтований лідер, виділяють: *інструментальне лідерство*, яке сконцентроване на досягненні поставлених завдань і відповідно вимагає від лідера та його команди високого рівня компетентності; *емоційне лідерство*, зорієнтоване на встановлення добрих стосунків з послідовниками.

Ідеальний приклад лідерства – це адекватна самооцінка і мотивація на досягнення блага організації, наявність лідерського потенціалу. *Лідерський потенціал* – це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для розв'язання проблемних ситуацій її функціонування. Ідеться про наявність у лідера-керівника освітньої організації наступних навичок і здатностей: здатність управляти собою та своїм часом; громадянські та суспільно значущі особисті цінності; чіткі особисті цілі; стратегічне мислення; особиста відповідальність; орієнтація на постійне особистісне зростання; навички вирішувати проблеми; креативність і здатність до інновацій; знання сучасних методів впливу; здатність впливати на оточуючих, переконувати їх; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати та розвивати ефективні команди.

Кожна людина може розвивати й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал. Здатність лідирувати істотно підвищується з набуттям професійної майстерності та різноманітного життєвого досвіду. Головне тут полягає в тому, щоб визначити сферу діяльності для оптимального застосування своїх сил.

Щоб стати лідером, потрібно одночасно працювати у чотирьох напрямках:

1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (упевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Удосконалення ключових навичок, з яких складається

лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації й т.ін.)

3. Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання проблем (як професійних, так і міжособистісних).

4. Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

Отже, менеджер – це, по суті, управлінець, який організовує роботу та відповідає за ефективність її виконання. Головні завдання менеджера – управління та контроль. Менеджер повинен уміти працювати з неорганізованою групою людей та перетворювати їх у команду для досягнення позитивного результату й виконання поставлених цілей. Менеджер – це професія вродженого лідера, це не тільки управлінець, а й новатор, стратег, вихователь, людина з чудовими комунікаційними здібностями.

Використані джерела:

1. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І. Бондарчук, О.О. Нежинська: *спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти*. К., 2017. с. 8

2. Крижко В.В. Психологія менеджменту в освіті. *Теорія та практика менеджменту в освіті: Навч. посібник*. 2-ге вид. К. : Освіта України, 2005. С. 55-122.

3. Москалець В. П. Психологія особистості: Підручник. Вид. 2-ге, перероблене, доповнене. Київ-Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2020. 435 с.

4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. К. : Академвидав, 2010. 544 с.

5. Різниця між лідером та керівником. *Організація праці менеджера: конспект лекцій* / укладач Г.О. Швіндіна. Суми: Сумський державний університет, 2011. С. 23-26. 132 с.

6. Стахів О. Г. та ін.. Лідерство в системі менеджменту. *Основи менеджменту: Навчальний посібник*. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано - Франківськ : Лілея - НВ, 2015.С. 201-218.

Змістовий модуль 2

Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти

Тема 1. Проблема стилю керівництва у психології освітнього менеджменту

1. Поняття про стиль керівництва. Різновиди стилів керівництва та їх характеристика.

2. Загальні напрями удосконалення стилю управління в закладах освіти в умовах демократизації та гуманізації управління.

3. Синдром «професійного вигорання»: причини, виникнення та подолання.

Ключові поняття: взаємодія, стиль керівництва, авторитаризм, гуманізм, демократизм, лібералізм, синдром «професійного вигорання».

1 . Поняття про стиль керівництва. У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва. До змісту цього поняття дослідники відносять сукупність методів, прийомів, що застосовує керівник; систему прийомів, способів, яка має відносну стабільність; індивідуальні особливості особистості, праці, ставлення і спілкування з підлеглими, колегами, керівниками; типові, узагальнені способи керівництва; спрямованість способів керівництва на ефективне досягнення поставлених цілей. Загалом:

- стиль керівництва є системним утворенням, незалежно від того, чи усвідомлює керівник вибір певних прийомів, методів, засобів впливу в їхній єдності. Системоутворюючим фактором стилю керівництва є особистість керівника в її типових та індивідуально неповторних проявах у процесі управлінської праці;

- стиль роботи керівника характеризують методи, прийоми, засоби впливу на людей, які він найчастіше застосовує у своїй діяльності;

- індивідуально-неповторними є не тільки добір певних методів, прийомів, засобів впливу на людей, але і манера їх застосування.

За визначенням Н.Коломінського, *стиль керівництва* – це система методів, прийомів, засобів, які домінують в управлінській діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні особливості їх

добору і застосування. Індивідуальний стиль керівництва – це така система взаємопов'язаних дій керівника освітнього закладу, яку він застосовує як управлінець-професіонал для досягнення мети управління через гармонізацію вимог діяльності та індивідуальних властивостей його особистості. Усвідомлення керівником суті поняття стилю керівництва і свідомий добір та застосування методів, прийомів, засобів, спрямованих на досягнення мети управління, є одним з резервів удосконалення стилю й оптимізації діяльності менеджера освіти.

До *основних параметрів стилю* науковці відносять:

- особливості реалізації керівником функцій універсального управлінського циклу;

- особливості делегування повноважень підлеглим;

- ступінь надання підлеглим можливості для прояву ініціативи, індивідуального стилю діяльності;

- рівень забезпечення підлеглих інформацією, гласність у керівництві;

- ступінь об'єктивності оцінювання праці та особистості підлеглих;

- співвідношення адміністративних і соціально-психологічних методів керівництва;

- співвідношення заохочень і покарань;

- зовнішні прояви ставлення до підлеглих;

- тон спілкування з підлеглими, ступінь дотримання правил етикету службових взаємин;

- особливості поведінки з людьми, які не є підлеглими (дітьми, батьками), іншими людьми (відвідувачами).

Кожний з окреслених параметрів виявляється у професійній взаємодії керівника з іншими, але в одних управлінських функціях більш значущими є одні параметри, в інших – інші.

Головними у структурі стилю керівництва вважаються такі *елементи*: прийоми прийняття рішення; спосіб доведення рішення до виконавців; ставлення до ініціативи; ставлення до добору кадрів; ставлення до недоліків; стиль спілкування; характер взаємин з підлеглими; ставлення до дисципліни; ставлення до стимулювання.

Згідно з концепцією особистісно-діяльнісного підходу, стиль є інтегративною характеристикою керівництва, в якій поєднуються індивідуальні прояви особистості менеджера і

притаманні йому способи реалізації управлінських функцій. На формування стилю керівництва в освіті впливають суб'єктивні та об'єктивні чинники.

Щодо *об'єктивних чинників*, то вони діють як певний комплекс соціально-нормативних вимог до освіти. *Суб'єктивними чинниками*, що впливають на стиль керівництва, є: психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу; психофізіологічні та особистісні особливості підлеглих; соціально-психологічні особливості колективу; компетентність керівника; обізнаність керівника щодо особливостей колективу, яким він керує.

Зазначимо, що навіть у різних колективах і різних керівників можна спостерігати спільні риси стилю управлінської діяльності, які зумовлюються *інституційними чинниками*: виражена вимогливість до підлеглих, схильність до інновацій, працьовитість, відданість справі. Ці стильові особливості зафіксовано в успішно працюючих директорів шкіл, але навіть і у них є ще багато резервів для поліпшення роботи, про що свідчать такі негативні риси у стилі керівництва, як відсутність витримки, порушення правил службового етикету у спілкуванні з учителями.

До типових обмежень у практиці управління керівників освітянських закладів Н.Коломінський відносить такі: невміння управляти собою; недостатні навички розв'язання проблем; неясні особисті цілі, недостатня визначеність творчого підходу або його відсутність; зупинений саморозвиток, недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; недостатня здатність керувати, невміння навчати підлеглих; недостатня здатність формувати колектив; нечіткі особисті цінності, недостатня здатність впливати на оточуючих.

Найвищий рейтинг у керівників відділів освіти має компетентність, професійний рівень роботи з урахуванням специфіки управління в освіті.

Різновиди стилів керівництва та їх характеристика. В епоху реформування освіти на ефективність управління навчальним закладом вагомий вплив має стиль керівництва менеджера цього закладу. Від керівника значно залежить якісне розв'язання фінансово-економічних, господарських справ, результат навчально-виховного процесу, стосунки в колективі, результат роботи та імідж закладу взагалі.

Виникнення поняття «стиль керівництва» і його вивчення пов'язане з дослідженнями німецького психолога К.Левіна. Дослідники, зокрема Н.Коломінський, виокремлює такі *рівні* усвідомлення керівниками свого стилю: інтуїтивно-емпіричний; адаптивний; інноваційно-репродуктивний; індивідуально-творчий.

Р.Шакуров пропонує вивчення стилю керівництва навчальним закладом за такими *параметрами*: вимогливість керівними до себе; вимогливість до людей; колегіальний підхід до керівництва; поведінка в разі помилкових управлінських дій; спілкування з педагогами; особливості оцінки педагогів; турбота про інтереси підлеглих; виявлення педагогічної майстерності керівником; ораторські здібності; ставлення до практичних зауважень педагогів; уміння спілкуватися з учнями; витримка як риса, що виявляється у стосунках з педагогами; рішучість, упевненість у собі; працелюбність; надання педагогам права на індивідуальний стиль роботи.

Залежно від стосунків менеджера освіти і його команди вирізняють такі стилі керівництва: авторитарний; демократичний; ліберальний.

Залежно від ставлення керівника до змін і здатності до інновацій виділяють: консервативний та ініціативний стиль.

Аналізуючи структуру та зміст основних стилів керівництва, треба обов'язково брати до уваги, що кожен із них має свої позитивні та негативні риси.

Так, *демократичний стиль керівництва* забезпечує ефективну спільну діяльність колективу (у результаті використання досвіду, знань працівників, поваги, шанобливого ставлення до них, а відтак і формування в них почуття задоволення від належності до колективу), хоч це потребує значних зусиль для забезпечення комунікацій, координації дій працівників, урахування їх індивідуально-психологічних особливостей тощо.

Авторитарний стиль, навпаки, призводить до виникнення у працівників почуття невдоволення через те, що не враховуються їхні інтереси, творчі можливості, роздратування неповагою з боку керівника, застосуванням керівником брутальних і навіть агресивних способів взаємодії з ними, проте забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкове досягнення результату.

Ліберальний стиль відкриває працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Але, з іншого боку, пасивність, байдужість керівника досить часто дезорієнтує колектив, стає причиною низьких результатів його роботи.

Дослідження переваг і недоліків традиційних стилів керівництва дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити: з одного боку - високу продуктивність, а з іншого - задоволення роботою, тобто *комбінованого стилю керівництва*, який базується цей стиль на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов проявляє себе більше автократом, а в інших - більше демократом. Його поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їх взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень, часу на прийняття рішення.

Поєднання авторитарного і демократичного керівництва зумовило різні *варіанти комбінованих стилів*. До комбінованих (новітніх, сучасних) стилів керівництва залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язування проблем організації, відносять такі:

- систему стилів керівництва Дугласа Мак-Грегора. Систему стилів керівництва Р.Лайкерта;

- стилі керівництва залежало від ступені делегування повноважень підлеглим К.Левіна;

- стилі керівництва на засадах управлінської практики Р.Блейка і Д.Моутон;

- стилі керівництва на засадах компромісу інтересів О.Кузьміна і В. Гладунського;

- ситуаційна теорія лідерства Ф.Фідлера.

На думку дослідників, чистий стиль керівництва не зустрічається або зустрічається дуже рідко. Не можна також однозначно сказати, що авторитарний стиль – це неефективний, негативний стиль керівництва, а демократичний – ефективний, позбавлений недоліків, тому що кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки.

2. Загальні напрями удосконалення стилю управління в закладах освіти в умовах демократизації та гуманізації управління. Досліджуючи стиль керівництва в установах освіти,

вивчаючи психологічні резерви його оптимізації на засадах демократизації та гуманізації, Н.Коломінський висунув робочу гіпотезу про співвідношення стилю керівництва і типу ставлення керівника до людей та до себе. Учений зазначає, що стиль керівництва не є тотожним типу ставлення керівника до підлеглих, адже тут існують декілька варіантів співвідношення, адже між ставленням і спілкуванням як внутрішньою і зовнішньою складовими існують певні взаємозв'язки.

У загальному вигляді джерелами стилю є *особистість* керівника та *його управлінська діяльність*. Без цих джерел феномену стилю взагалі не буде. Нині, в умовах загальної демократизації та гуманізації суспільства, до стилю керівництва в будь-якому колективі висувуються нові вимоги. Установи освіти набули більшої демократичності та відкритості, наблизилися до реалій життя, а це потребує відповідних якостей керівника.

На формування стилю керівництва кожної окремої установи освіти (міністерства, обласного управління, районного відділу, школи, дошкільного закладу тощо) впливають також особливості стилю керівної організації: міністерства – для обласного управління, обласного управління – для районного (міського) відділу освіти, районного (міського) відділу – для школи, позашкільної дошкільної установи. Цей чинник діє і сьогодні, коли відбувається децентралізація управління освіти.

Займаючись управлінською діяльністю, керівник часто стикається з певними обмеженнями, труднощами, вимогами, які висувують перед ним інші, оточуюче середовище, він сам. Усе це йому доводиться долати, розв'язуючи ті чи інші завдання. У результаті розв'язання різних управлінських проблем керівники формують свій стиль поведінки в тій чи іншій ситуації, знаходять найефективніші, найоптимальніші шляхи подолання труднощів, вчаться на помилках, вчаться бути відповідальними, сумлінно виконувати свої обов'язки.

Загалом, *психологічним резервом оптимізації стилю керівництва* є оволодіння керівником якомога більшою кількістю різноманітних методів, прийомів, засобів управління. Конкретна управлінська ситуація може потребувати застосування методів чи прийомів, властивих або авторитарному (дефіцит часу на вироблення рішення, критична ситуація), або демократичному

(колегіальне всебічне обговорення проблем тощо), або ліберальному (незнання керівником особливостей колективу, висока особиста підготованість усіх співробітників до з'ясування конкретного питання тощо) стилю. Істотною можливістю вдосконалення стилю керівництва в напрямі його гуманізації є формування в руслі цієї ідеї цільових, смислових, операційних установок, адже навіть керівник з позитивними установками, загальнолюдськими гуманістичними та національно-культурними ціннісними орієнтаціями, якщо він не має відповідної професійної управлінської готовності, може діяти неефективно. Отже, проблема вироблення оптимального стилю керівництва потребує для свого розв'язання ефективного підвищення психологічної компетентності та професійного самовдосконалення керівників. Шлях до цього лежить через самоусвідомлення власного стилю управління, для чого придатні відомі методики самоспостереження, самодіагностики та самоаналізу, а також консультації з фахівцями, відвідування семінарів і відповідних тренінгів тощо.

Рекомендації керівнику щодо вдосконалення стилю керівництва: - виробляйте ціннісні установки і особисті цілі;

- плануйте поточну діяльність та етапи саморозвитку;
- регулярно аналізуйте досягнуті результати;
- розвивайте комунікативні вміння: слухати, читати, говорити, писати;
- розвивайте спостережливість, вчіться розбиратися в людях;
- щодня вибирайте час для розмірковувань, записуйте свої думки;
- розширюйте спілкування з людьми інших професій;
- вчіться зосереджуватися на головному;
- будьте рішучим, наполегливим і наполегливим;
- постійно шукайте нові можливості, проявляйте ініціативу.

Незалежно від стилю керівництва, який використовується, кожен керівник повинен пам'ятати, що він є прикладом для своїх підлеглих

Отже, проблема оптимального стилю керівництва потребує для свого розв'язання підвищення психологічної компетентності та професійного самовдосконалення керівників. Перед кожним менеджером освіти має стояти питання свідомого вдосконалення стилю керівництва закладом згідно з вимогами суспільства, а саме: його демократизації та гуманізації, що передбачає увагу до кожної

особистості, врахування її індивідуальності, організацію спільної діяльності керівника та підлеглих на засадах партнерства, створення умов для професійного зростання кожного члена колективу.

4. Синдром «професійного вигорання»: **причини виникнення та подолання.** У зв'язку з великою емоційною напруженістю професійної діяльності менеджера освіти, нестандартністю педагогічних ситуацій, відповідальністю і складністю професійної праці вчителя збільшується ризик розвитку синдрому «професійного вигорання».

Найтиповішими проявами синдрому професійного вигорання є:

- наростання емоційного виснаження;
- збайдужіння до виконання своїх професійних обов'язків;
- дегуманізація у формі негативізму щодо самого себе та своїх колег;
- відчуття власної професійної непридатності;
- незадоволеність роботою, внаслідок чого можливі особистісні зміни у комунікативній сфері аж до розвитку значних когнітивних порушень.

Загальною ознакою і причиною організаційного стресу виступає наявність внутрішнього конфлікту між вимогами з боку організації, привабливістю роботи у ній, очікуваннями і реальними можливостями працівників. Виникнення синдрому вигорання пов'язують з віковими, гендерними, національно-культурними аспектами особистості, а також з фізіологічними ознаками - індивідуальними особливостями нервової системи і темпераменту.

Існують *різні підходи до визначення «професійного вигорання»*. Але найпоширеніший підхід, запропонований американськими дослідниками (К.Маслач і С.Джексон). Вони розглядають синдром «професійного вигорання» як трикомпонентну систему, яка складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних прагнень.

Під *емоційною виснаженістю* розуміється відчуття спустошеності та втоми, викликане власною роботою.

Деперсоналізація (дегуманізація, цинізм) - цинічне ставлення до роботи та до її об'єктів. Зокрема, в соціальній сфері при деперсоналізації виникає байдуже, негуманне, цинічне ставлення до людей, з якими працюють.

Редукція професійних досягнень - виникнення у працівників почуття некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомлення неуспішності в ній.

Синтезуючи загальновідомі наукові підходи, констатуємо, що **професійне вигорання** – це синдром емоційного, розумового і фізичного виснаження через тривале емоційне навантаження. Його негативними проявами є депресивні стани, почуття втоми, спустошеність, негативна професійна установка, небажання передбачати позитивні результати у власному житті та професії.

Цікавим науковим підходом до вивчення професійного вигорання особистості, котрий водночас дозволяє здійснювати первинну діагностику цього явища, є класифікація Дж.Гринберга, який розглядає емоційне вигорання як процес, що проходить у **V стадій**.

Перша стадія емоційного вигорання: працівник спочатку отримує задоволення від професії, з ентузіазмом виконує завдання. Проте, що більше стресових ситуацій у професійній діяльності, то менше задоволення він отримує.

На *другій* стадії з'являється втома, апатія, безсоння. За відсутності додаткової мотивації, стимулювання працівник утрачає інтерес до трудової діяльності, зникає зацікавленість працювати продуктивно, виникають порушення трудової дисципліни. Надто висока мотивація призводять до професійного виснаження працівника: надміру використовуються внутрішні ресурси, але це ще не завдає шкоди здоров'ю.

Хронічні симптоми на *третьій* стадії виявляються так: надмірна праця, відсутність чергування праці з відпочинком викликає фізичну втому та захворювання, психологічні переживання, роздратованість, загострену озлобленість і безсилля.

Четверта стадія кризова: розвиваються хронічні захворювання, унаслідок яких людина частково або повністю втрачає працездатність, підсилюється переживання незадоволення собою, обраною професією та власним життям.

На *п'ятій* стадії емоційного вигорання усі фізичні та психологічні проблеми переходять у гостру форму, а небезпечні захворювання розпочинають загрожувати життю людини.

Отож проблеми у професійній діяльності призводять до загрози кар'єрному зростанню фахівця. Модель професійного вигорання Б.Пармана, Е.Хартмана складається із чотирьох стадій, а її автори окреслюють цей феномен як фізичний та психологічний дискомфорт.

Зазначимо, що розвиток емоційного вигорання – це індивідуальний процес, котрий визначається розбіжностями в емоційно-мотиваційній сфері, а також умовами перебігу професійної діяльності. Дослідники зазначають, що вигорання відбувається поступово. I стадія триває 3–5 років, II стадія – 5–15 років, III стадія від 10 до 20 років, відтак призводить до загострення хронічних захворювань і спричиняє виникнення нових.

Згідно з аналізом наукових досліджень цієї проблеми, основні зусилля психологів спрямовані на вияв чинників, що спричиняють професійне вигорання. Такими чинниками традиційно є особливості професійної діяльності, індивідуальні характеристики професіоналів, внутрішні аспекти діяльності.

Чинники розвитку професійного вигорання. Насамперед до групи ризику людей, які піддаються професійному вигоранню, належать ті, хто за своїм темпераментом не схильні до активного спілкування та соціальних контактів. Особливо швидко «вигорають» сором'язливі, сконцентровані на своєму внутрішньому світові інтроверти. Такі люди здебільшого замкнуті в собі та небагатослівні. Від надлишкового зовнішнього впливу в інтровертів накопичується внутрішня втома, а від неможливості її позбутися – злість і роздратування.

Появі проявів у людини синдрому професійного вигорання сприяє також її схильність до перфекціонізму. Прагнення «відповідати високим стандартам» заважає людині зрозуміти свої емоції та переживання у професійній діяльності. Це здебільшого призводить до емоційної чутливості.

Прискорення процесу професійного вигорання зумовлюють також *організаційні чинники*: незручне робоче місце; відсутність умов для ефективної роботи та відпочинку; авторитарний стиль керівництва; відсутність можливості проявляти ініціативу. Низький

соціальний статус професії, ненормований робочий день також впливають на цей процес.

Відсутність чіткості в посадових обов'язках створює невизначеність у своїй ролі у колективі. У педагогічному колективі це може бути додаткове навантаження, яке за «неписаними правилами» доручене певним педагогам. До групи рольових чинників також належать міжособистісні конфлікти та психологічна несумісність з окремими колегами. Рольовим чинником є також переживання внутрішнього протиріччя між бажанням бути хорошим сім'янином і успішним фахівцем («сім'я або робота»).

Симптоми професійного вигорання: фізичні, поведінкові та психологічні, зовнішні та внутрішні.

До *фізичних* входять: утомленість; відчуття виснаження; часті головні болі, зайва вага; безсоння.

До *поведінкових і психологічних*: важкість праці; зникнення професійного ентузіазму; відчуття розчарування; невпевненість; відчуття вини та непотрібності; дратівливість; підозрілість; ригідність; нездатність ухвалювати рішення; зловживання алкоголем або наркотичними засобами.

Зовнішні причини: соціальна й економічна нестабільність, криза ідейних, правових, духовних, моральних норм, низька соціально-правова захищеність особистості у суспільстві.

Внутрішні причини професійного вигорання; негативні суспільні стереотипи; негативний приклад керівників певних структурних підрозділів; низька моральна культура трудового колективу; відсутність перспективи професійного зростання; постійна фізична, емоційна та моральна втома; невідповідність умов праці, кваліфікації спеціаліста та матеріальному еквіваленту – заробітній платі.

Для *діагностики* професійного вигорання доцільно використовувати: популярний тест на визначення професійного вигорання, авторами якого є американські психологи К.Маслач та С.Джексон; методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.Бойка; методику О.Рукавішнікова «Визначення психічного «вигорання».

Цілеспрямована профілактика професійного вигорання передбачає:

- розвиток умінь і навичок рівномірного розподілу професійних навантажень;
- швидке перелаштування з одного виду діяльності на іншій;
- конструктивне вирішення конфліктів, підвищення професійної майстерності та кваліфікації шляхом самоосвіти та короткострокового навчання, вивчення досвіду успішних фахівців.

Однією із важливих умов також є сформованість умінь адекватно розподіляти обов'язки у професійному та приватному житті. Вигорання посилюється лише тоді, коли межі між професійним та власним життям розпочинають стиратися, а професійна діяльність потребує значної частини часу.

Для збереження психологічного здоров'я фахівця слід обмежувати професійну діяльність і не поширювати її на життя у сімейному чи родинному колі, взаємодію із друзями. Якщо виникає загроза професійного вигорання, керівнику необхідно зважати на індивідуально-психологічні характеристики особистості, вивчити психологічний клімат у професійній групі, вдосконалити та поліпшити умови праці й відпочинку фахівця, вивчити характер професійних деформацій та особливості спілкування у професійній групі, переважаючі мотиви професійної діяльності.

Використані джерела:

1. Мармаза О.І. Комунікації в системі керівник-персонал. *Основи теорії менеджменту*. Х. : Планета-принт, 2015. С. 87-94.

2. Попередження та подолання професійного «вигорання» персоналу освітніх організацій. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін. К. ;, 2006. С. 125-149.

3. Прищак М.Д. Професійне вигорання менеджера. *Психологія управління в організації: навчальний посібник* / М.Д.Прищак, О.Й.Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. С. 48-52.

4. Психологія особистості керівника. Стилi керівництва. *Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія»* / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С. 56-81.

Тема 2. Психологія ділової комунікації в освітньому менеджменті

1. Поняття спілкування та комунікації як обміну інформацією між учасниками управлінської взаємодії.
2. Форми ділового спілкування.
3. Етико - психологічні принципи ділового спілкування.

Ключові поняття: комунікація, спілкування, ділове спілкування, етика, культура ділового спілкування.

1. Поняття спілкування комунікації як обміну інформацією між учасниками управлінської взаємодії. Виконання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників поза комунікацією неможливе. Оптимізація міжособистісної професійної взаємодії в менеджменті освіти потребує усвідомлення менеджером того факту, що вона здійснюється через управлінське спілкування, яке тісно пов'язане з міжособистісними стосунками. Специфіка спілкування в освітньому менеджменті полягає в тому, що воно набуває тут значення діяльності. Її метою є зміна, корекція, розвиток особистості інших людей, вона спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, на оптимізацію роботи інших людей.

При аналізі питання комунікації та спілкування виникає проблема визначення, співвідношення цих понять. У науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення суті, змісту та співвідношення цих понять. Не заглиблюючись у теоретичні дискусії, дамо визначення цих понять, яких ми будемо дотримуватися.

Комунікація – це стан (процес) співбуття та взаємодії людини (соціальної групи) зі світом. В енциклопедичній літературі поняття «спілкування» визначається як передача інформації у будь-якій формі від однієї особи до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу; комунікація на основі знакових систем. Але у сфері людської діяльності, людського буття в цілому комунікація не зводиться тільки до співбуття (взаємодії) між людьми та взаємодії на основі знакових систем. Тому комунікація, на думку дослідників, поняття ширше, ніж спілкування, а спілкування є формою і засобом комунікації у сфері міжособистісної взаємодії.

Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників. У міжособистісній взаємодії спілкування як форма і засіб комунікації є домінуючим. Це визначається, по-перше, тією роллю, яку спілкування відіграє в житті людини, а по-друге, комунікативним значенням, функцією мови. Тому у сфері міжособистісної комунікації можна використовувати терміни «комунікація» і «спілкування» як синоніми. Доцільне в контексті цих понять також визначення поняття «*взаємодія*» - процесуальний, діяльнісний компонент поняття комунікації.

Для здійснення процесу комунікації необхідні принаймні чотири умови:

- наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, призначену для передачі; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

- наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

- наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

- наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

Отже, у процесі комунікації вирізняють такі *етапи*: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передача повідомлення через канал; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок.

Розрізняють дві площини (*рівні*) комунікації: площина змісту і площина зв'язків або стосунків, тобто загальне уявлення психології комунікацій. Також вирізняють *три основні методи міжособових комунікацій*: усна комунікація; письмова комунікація; невербальна комунікація.

Змістом управлінської комунікації є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння. Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його *особливості*:

- в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – комунікації;

- комунікація як функція управління наділена інтегрувальною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій; спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;

- керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

- управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;

- у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;

- ефективність комунікації зумовлює характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;

- керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації; процес управління - це не тільки контакти з людиною або групою людей, а й комплекс прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Одна з найважливіших умов успішності керівника - його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він уміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи тих дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру, мотивувати. Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника слугує наявність у нього відповідного *комунікативного потенціалу* (притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно).

У психології управління виокремлюють такі *характеристики комунікативного потенціалу* керівника:

- потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;

- психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні та взаємодії з іншими людьми;

- комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;

- динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Аналіз наукових джерел дозволяє визначити *чинники*, від яких залежить ефективність психологічного впливу керівника на підлеглих:

- знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно - освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості); на їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду;

- досконале знання змісту предмета спілкування;

- уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Захищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови треба обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити, щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь;

- знання керівником наслідків комунікації; інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інше;

- володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорія красномовства): доступно й логічно викладати свої думки; слухати і чути того, хто говорить; викладати свої думки чітко і коротко; сміливо захищати свої погляди; прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування; ілюструвати ключові моменти, використовувати приклади з життя; використовувати експресивність мови-уміння викликати співпереживання; не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції; правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми; не

відхилятися від основної теми розмови; дбати про «ефект візуального іміджу» (зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування); дотримуватися «ефекту перших фраз». Ідеться про енергійний початок розмови. Особливо він спрацьовує під час презентацій, публічних виступів; дотримуватись «ефекту краю» (елементи інформації, розташовані на початку і на кінці, запам'ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині); не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати напади; вміло відповідати опоненту; вчасно зупинитися, якщо розмова зайшла в глухий кут або стає занадто емоційною; знати причини, що призводять до певної втрати певної інформації;

- група правил активного слухання, ефективність якого полягає в тім, що співбесідник постійно виявляє свою зацікавленість у розмові, в якомусь смислі вербалізує процес сприймання, показує, що слова партнера не просто почуті, але і правильно інтерпретовані.

Серед технік запобігання негативного ефекту спілкування отримала визнання «Техніка Франкліна», названа ім'ям одного з перших президентів США, вченого-природознавця Бенджаміна Франкліна (1706-1790): розпочинати будь-яку відповідь зі слів «так», добре розуміючи, що заперечення відбиває у співбесідника бажання слухати щось далі; наступний етап відповіді співрозмовнику - це позитивна оцінка ідеї співрозмовника і, більше того, обґрунтування свого ставлення - чим саме ця ідея виявилась привабливою; далі описуються умови, за якими запропоноване рішення було б найліпшим; плавний перехід до описування реальних умов (спочатку без стосунку до запропонованих ідей); пропонується нове, змінене рішення згідно з конкретними, тільки що описаними умовами. У ході використання цієї тактики багаторазово підкреслюється продуктивність ідей партнера і його особиста зацікавленість. Нова ідея партнера пропонується у вигляді модернізованого варіанта тої, що була спочатку запропонована співрозмовником. Акцентується на тому, що причини зміни ідеї - це не недоліки самої ідеї, а не вигідні реальні умови, що підштовхують до її удосконалення.

Професійне становлення і розвиток керівника пов'язані зі зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу, формуванням стійких комунікативних

зв'язків і відносин, які забезпечують його ефективну управлінську діяльність. Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (ідеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування).

2. Форми ділового спілкування. Етико-психологічні принципи спілкування. *Форми спілкування* - спосіб його організації, внутрішня структура, пов'язані з безпосереднім змістом спілкування. Управлінське спілкування реалізовується в таких *формах*: субординаційне; службово-товариське; дружнє спілкування. Є й інші підходи до класифікації форм ділового спілкування. З урахуванням організаційного аспекту взаємодії виокремлюють такі його форми, як ділова бесіда (зустрічі, переговори, дискусії); ділові переговори; ділові наради; ділові збори; ділові сніданки, обіди, вечері), розмова по телефону тощо.

Найпоширенішою форма спілкування, яка здійснюється з метою передавання інформації, обміну думками, почуттями тощо, є **ділова бесіда** - вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на розв'язання певної проблеми. Ділова бесіда виконує різноманітні функції:

- обмін діловою інформацією;
- контроль і координація дій;
- формування перспективних заходів;
- стимулювання активності, розумових здібностей партнера по спілкуванню;
- пошук і розроблення стратегій і тактики поведінки.

Метою ділових індивідуальних бесід є уточнення позиції учасників взаємодії, одержання додаткової інформації про них, з'ясування мотивів їх дій.

Основними *завданнями* ділової бесіди є: переконати партнера прийняти ваші пропозиції; отримати певну службову інформацію; спільний пошук, розробка ідей; контроль, координація, стимулювання трудової діяльності; актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких відносин правилами. У ділових відносинах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, уміння говорити й уважно слухати.

Можна виділити такі *принципи ведення ділової бесіди*: привернення уваги співрозмовника;

- зацікавлення інформацією співрозмовника;
- ґрунтовної аргументації; нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- прийняття кінцевого рішення.

Важливу роль у процесі управлінської діяльності відіграє колективне обговорення проблем. До *форм колективного обговорення* проблем належать: нарада, дискусія, мозковий штурм.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. Залежно від завдань, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі *типи*: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або «мозковий штурм» (колективний пошук ідей, розв'язання проблем); нарада-конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. А якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

Потрібно чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні питання, такі, що потребують ґрунтовного обговорення, опрацьовування, розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш «прості» або цікаві – в кінці наради.

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є *збори*, що проводиться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь інтерес (збори трудового колективу, збори громадян для висунення кандидата в

депутати та ін.). Народи та збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення. Як і інші форми ділового спілкування, наради, збори складаються з кількох **етапів**: підготовка нарад, зборів; висвітлення проблеми та їх обговорення; обговорення проблеми; ухвалення рішення.

Дискусія – це публічний діалог, у процесі якого виявляються і протиставляються різні думки, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, який її проводить, повинен володіти технікою організації та проведення цієї форми спілкування.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна розв'язати дану проблему.

Важливим елементом ділового спілкування є **переговори**. За формою вони нагадують співбесіду, оскільки, на відміну від спілкування з аудиторією, їм властивий тісний інтелектуальний, емоційний контакт між партнерами. *Ділові переговори* - процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи суперечливих інтересів з оптимальним урахуванням потреб кожної зі сторін. Переговори класифікують за стратегією їх ведення, за функціональною ознакою, за предметом переговорів. Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи: Підготовка до переговорів. Безпосереднє ведення переговорів. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

Більшість ділових розмов, узгоджень, розпоряджень здійснюється за допомогою **телефону**, який є важливим і навіть необхідним засобом спілкування, службових і позаслужбових контактів. Послугуючись телефоном, треба дотримуватись загальних норм поведінки та доброго тону. Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій:

- установлення зв'язку;
- відрекомендування співрозмовників;
- формулювання питання;
- обговорення поставленого питання;
- відповіді на запитання співрозмовника;
- підбиття підсумків розмови.

Особливої уваги потребує стиль телефонної розмови, який визначає процес сприйняття інформації, успіх телефонної розмови, настроїв співрозмовників тощо. Усі розмови треба вести доброзичливим тоном. Якщо отримана відповідь буде вичерпною і точною, але поданою в грубій, нетактовній формі, це зашкодить авторитету працівника, організації, яку він репрезентує, негативно позначиться на справі.

Етико-психологічні засади ділових відносин керівника з підлеглими. Етика ділових стосунків – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством. Як складник менеджменту організації етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів стосунків між керівником і співробітниками, стосунків в організації загалом.

Важливим аспектом формування етичних ділових відносин освітнього менеджера є рівень його *психологічної культури*, який передбачає знання:

- психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.);
- психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах;
- психології ділових відносин, психології управління, питання ділової мотивації, ділового іміджу, а також вміння використовувати набуті знання у своїй практичній діяльності.

Це пов'язано зі зростанням у діловій сфері ролі психологічних факторів ділових відносин. Уміння встановлювати та підтримувати ділові відносини, впливати на партнерів по діловій сфері, упереджувати та залагоджувати конфлікти, проводити ділові зустрічі, вести переговори, проводити ділові прийоми, створювати діловий імідж та ін. – усе це переважно психологічні проблеми. Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та вміння використовувати їх у діловій практиці..

Американськими ученими К.Томасом і Р.Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і*

комунікації в організації: протистояння; партнерство; компроміс; уникнення; прилаштування. Вибір стратегії і тактики поведінки та комунікації (спілкування) керівника повинен визначатися завданням менеджменту.

У практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти «впізнавати», аналізувати та використовувати способи ділового спілкування. У науковій літературі відсутнє чітке визначення змісту поняття «способи спілкування» – система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети. Виокремлюють такі *способи спілкування*: що слугують обміну інформацією; що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на інший.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як *повідомлення*. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації. Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликано змінити поведінку партнера щодо взаємодії. До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший належать *переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування*.

Відзначимо наявність у науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е.Берном теорії «*транзакційного аналізу*». Досліджуючи поведінку людей, учений прийшов до висновку, що в кожній людині існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи тих ситуаціях і які пов'язані зі станами свідомості, «Я-станами». Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: Батько, Дорослий, Дитина. Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій у спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною й ефективною, коли між ними будуть установлені паралельні транзакції, якщо ж між керівником і підлеглим не встановлені такі транзакції, їм важко буде досягти взаєморозуміння.

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної та писемної мови. Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою позавербальних засобів (жести, міміка, дотики, паузи, манери, зовнішність і т. ін.).

Управлінське спілкування є важливою складовою управлінських відносин, яке залежить від професійної компетентності керівника. Менеджер освіти у своїй діяльності повинен володіти важливими якостями, притаманними управлінському спілкуванню, такими як:

- інтерес до людей і до роботи з ними, наявність потреби і вміння спілкування, товариськості, комунікативних якостей;

- здатність до емоційної симпатії та розуміння людей;

- гнучкість, оперативне мислення, яке забезпечує вміння швидко і правильно орієнтуватися в умовах спілкування, що змінюються; уміння відчувати та підтримувати зворотній зв'язок у спілкуванні;

- уміння володіти собою; уміння керувати настроєм, думками, почуттями;

- здатність до непередбаченої комунікації; уміння прогнозувати можливі нестандартні ситуації, наслідок своїх впливів;

- культура, розвиток мовлення; уміння використовувати всю різноманітність засобів впливу.

Отже, ділове спілкування - двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом у становлення відносин, налагодження зворотного зв'язку і охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів. Управлінський вплив - процес і результат зміни керівником поведінки підлеглого, його установок, намірів, уявлень, оцінок у ході спілкування тощо. Серед методів впливу виділяють переконання, наслідування, навіювання, зараження. Форма ділового спілкування - спосіб його організації, внутрішня структура,

пов'язаними з безпосереднім змістом спілкування. Основними формами ділового спілкування є: бесіда, збори, нарада, переговори, розмова по телефону.

Ефективність впливу керівника на підлеглих залежить від: знання керівником особливостей партнера по спілкуванню; досконалого знання змісту, предмета розмови; уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості; знання керівником наслідків комунікації; володіння теорією красномовства; культура мовлення; використання правил активного слухання; уміння використовувати техніку «Франкліна».

Дотримання етики ділових відносин є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації загалом. Керівники зобов'язані запобігати проявам неетичної поведінки підлеглих працівників шляхом організації системної роботи з розвитку професійної етики персоналу.

Етика – це система моральних принципів і цінностей, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і ухвалення етично складних рішень, які можна застосувати у практиці менеджменту: утилітарний підхід; індивідуалістичний підхід; морально-правовий підхід; концепцію справедливості.

Етика ділових стосунків – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством. Етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв і параметрів у відносинах між виробниками та споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін. Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в ухваленні рішень, що дозволяє розв'язувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях.

На різних етапах історичного розвитку регулювалося існуючими в тім чи іншому суспільстві етичними ділове спілкування нормами, у яких виражені уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність і неправильність поводження. Залежно від того, як людина розуміє моральні норми, який зміст у

них укладає й у якій мірі враховує в спілкуванні, вона може полегшити ділове спілкування, зробити його ефективним, досягти поставлених цілей або, навпаки, утруднити цей процес. Оскільки в діловому спілкуванні люди прагнуть досягти не тільки загальних, але й значимих особистих цілей, то в ділових відносинах особливу актуальність має так зване золоте правило етики, яке ще висловив Конфуцій: «Не роби іншому того, чого не хочеш собі». Етика ділових відносин в освітньому менеджменті має ґрунтуватися на таких правилах і нормах поведіння, які розвивають співробітництво, зміцнюють ділові відносини, координують чи навіть гармонізують інтереси. Конкретним вираженням цього є примноження взаємної довіри, відкритість намірів і дій.

Використані джерела:

1. Гриценко Т.Г., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д. Етика ділового спілкування : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 372 с.
2. Количева Т. В. Психологія ділового спілкування : конспект лекцій. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 106 с.
3. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Комунікативні засади управління людьми. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. С. 90-98.
4. Психологія ділового спілкування. Психологічний зміст функції мотивування. *Психологія управління*: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачєво: МДУ, 2017. С. 154-179; С. 107-124.

Тема 3. Психологічний клімат і його роль у забезпеченні ефективного управління освітньою організацією

1. Загальна характеристика психологічного клімату в освітній організації.
2. Конфлікти в освітніх організаціях: суть, види, причини виникнення.
3. Запобігання та подолання конфліктів в освітніх організаціях.

Ключові поняття: психологічний клімат, конфлікт, конфліктна ситуація, причини конфліктів, види конфліктів, способи розв'язання конфліктів.

1. Загальна характеристика психологічного клімату в освітній організації. Ефективність управління сучасними освітніми організаціями значною мірою залежить не тільки від урахування їхніми керівниками психологічних особливостей індивідуальних об'єктів управління (соціальних позицій та ролей окремих працівників освітніх установ, особливостей мотивації їх діяльності та поведінки), а й від уміння управлінського персоналу діагностувати психологічні характеристики групових об'єктів управління (якими є колективи освітніх організацій), зокрема враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток.

Відповідно до існуючих у психології підходів, *психологічний клімат* освітньої організації можна визначити як переважний відносно стійкий психічний стан колективу, що відображає особливості його життєдіяльності. Як синонім даного поняття в психологічній літературі часто використовують поняття «морально-психологічний клімат», «соціально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «духовна атмосфера» тощо. Ми надаємо перевагу використанню того чи того з них, коли наголошується відповідно: на механізмі створення клімату, на психічних процесах, станах, властивостях, на розгляді малої групи (до 30 осіб), на розгляді великої групи, організації, на здоровій чи нездоровій у моральному плані обстановці, на заохоченні креативності.

Л.Карамушка зазначає, що психологічний клімат - явище багатогранне, яке має різноманітні вияви, або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним із критеріїв, який можна покласти в основу такої класифікації, а отже, - в основу побудови структури психологічного клімату, є такий

показник, як ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу». Виходячи з цього критерію, можна виокремити *чотири структурних елементи психологічного клімату*, які відображають ставлення членів педагогічних колективів до: загальної справи; один до одного; світу в цілому; самих себе. Зазначимо при цьому, що перші дві групи є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи - вторинні, більш опосередковані, оскільки вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретного колективу, а й іншими факторами (соціальними та власне особистісними). А всі вияви психологічного клімату мають *два основних параметри*: предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками освітніх організацій певних сторін їхньої діяльності); емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю).

Крім названого, основні структурні елементи психологічного клімату можуть бути виділені і на підставі іншого критерію - міри репрезентації в ньому психологічних, соціальних і соціально-психологічних виявів. Тож у структурі психологічного клімату можна виокремити такі основні аспекти (*елементи*): власне психологічний, соціальний та соціально-психологічний.

Психологічний аспект клімату знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних і вольових станах і властивостях колективів освітніх установ. Так, можна говорити про те, що одним колективам притаманна атмосфера інтелектуальної активності і творчого пошуку, цілеспрямованості, оптимізму, а іншим - інтелектуальна і творча інертність, відсутність нових підходів до організації навчально-виховного процесу та науково-методичної діяльності, песимізм, відсутність вольових дій і бажань долати труднощі, які виникають при досягненні поставлених перед колективом цілей.

Соціальний аспект відображає міру репрезентованості у кліматі освітніх організацій соціальних вимог, які висуває суспільство в даний конкретний період його розвитку. Тому у структурі клімату можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші його види. У кожному з них психологічний аспект може мати свій специфічний зміст.

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для

збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. Ідеться про такі характеристики колективу, як єдність, згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу, подібності їхніх думок, оцінок, настановлень.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом і спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних *види психологічного клімату*: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим, або здоровим, з негативною спрямованістю - несприятливим, або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена - нейтральним. Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки - як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Так, *сприятливий психологічний клімат* характеризується певними *суб'єктивними ознаками*, які розкривають його внутрішню суть: довіра і висока вимогливість членів колективу; доброзичливість і ділова критика; вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу; достатня поінформованість усіх про основні завдання колективу та стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом; уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальший розвиток. Також зазначимо, що проблема довіри людей один до одного в організації є однією із найбільш актуальних проблем, що сьогодні досліджуються в організаційній психології.

Такий внутрішній психологічний клімат у колективі зумовлює і відповідні *об'єктивні (зовнішні) показники сприятливого психологічного клімату*, зокрема, це: високі результати діяльності

установ середньої освіти (організаторської, педагогічної, науково-методичної); міцна трудова дисципліна; низька плинність кадрів; відсутність напруженості, конфліктності у колективі (як між «рядовими» членами колективу, так і між керівником і підлеглими).

Несприятливий психологічний клімат у педагогічних колективах характеризується прямо протилежними ознаками: члени таких колективів байдуже ставляться один до одного і до колективу в цілому; не вболівають за стан справ; «відпрацьовують» необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується. Тобто, можна стверджувати, що за несприятливого психологічного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче «розведені» в часі та просторі. Зрозуміло, це призводить і до невисоких результатів у роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи тощо.

Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але нестійкий і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Психологічний клімат у будь-якому колективі - це свого роду екологічна характеристика, яка забезпечує ефективну взаємодію колективу в цілому і зокрема кожного його члена з оточенням. Що ж до такого безпосереднього та провідного вияву психологічного клімату, яким є ставлення членів колективу до загальної справи, то зазначимо, що зміст і спрямованість психологічного клімату значно визначають ступінь залучення кожного члена колективу до спільної діяльності, міру його професійної та соціальної активності, працездатності. За сприятливого психологічного клімату спостерігається досить високий рівень такого залучення й активності, оскільки довколишній «екологічний» фон стимулює членів колективу до максимальної віддачі сил, пошуків нових, нетрадиційних підходів, які сприяли б досягненню колективом нових успіхів, а отже, збільшували б добробут і колективу, і кожного його члена. Прямо протилежними рисами (пасивністю, інертністю, байдужістю) характеризуватиметься діяльність членів освітнього колективу за несприятливого, чи навіть нейтрального, психологічного клімату.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що базові управлінські процеси (планування, організація та контроль) також будуть ефективнішими за сприятливого психологічного клімату, оскільки він дає можливість керівникові забезпечити більш ґрунтовне розуміння членами колективу основних цілей (на етапі планування), швидку мобілізацію колективу на їх виконання (на етапі організації) та здійснення оперативної звітності (на етапі контролю). А це сприятиме прийняттю керівником адекватних управлінських рішень, ефективнішому діловому спілкуванню.

Аналогічна роль психологічного клімату і щодо ставлення членів колективу один до одного. Так, у колективах, де панує клімат з позитивною спрямованістю, зазвичай формуються міжособистісні стосунки, які характеризуються взаємоповагою та взаємопідтримкою, причому як у процесі «горизонтальних», так і «вертикальних» («згори донизу» і «знизу доверху») управлінських стосунків. Це дає можливість керівникові освітньої організації у процесі управління вільно встановлювати з працівниками психологічний контакт, забезпечувати успішну реалізацію різноманітних форм ділової комунікації, здійснювати ефективний вплив на працівників, урахувувати їхню мотивацію, значну увагу приділяти неформальним засобам спілкування, які органічно доповнюють формальні та сприяють формуванню у членів колективу почуття емоційного задоволення належністю саме до цього колективу. Керівникам колективів, де міжособистісні стосунки характеризуються певною напруженістю, доводиться докладати значно більше зусиль для налагодження ділової комунікації, причому вона залишається здебільшого формальною, не враховує потреб, мотивів, емоційних станів працівників, а також має значну кількість комунікативних бар'єрів.

Що ж до опосередкованих виявів психологічного клімату, то варто насамперед відзначити роль психологічного клімату у формуванні відповідного ставлення членів колективу до світу в цілому. Це виявляється передусім у мірі задоволення членами колективів своїх потреб вищого порядку, а саме: потреб у належності (належність до «надійного», престижного колективу); потреб у повазі (визнання компетентності, професійних та особистих досягнень, можливість здійснення кар'єри); потреб у

самовираженні (наявність умов для реалізації творчого потенціалу, апробації та впровадження нових підходів у професійній діяльності).

Ці потреби успішно реалізуються працівниками, що працюють у колективах, де панує позитивний психологічний клімат (хоч не треба забувати і про інші соціальні фактори, такі, наприклад, як сім'я, неформальні групи, суспільство в цілому), що забезпечує формування у працівників почуття задоволення своєю діяльністю, формує позитивне, оптимістичне ставлення до світу, сприяє виникненню нових соціогенних потреб, значна частина яких може реалізуватися завдяки здійсненню професійної діяльності. У колективах з нейтральним або негативним психологічним кліматом такі потреби залишаються нереалізованими, а тому там панують песимістичні настрої, схильність до постійних стресових ситуацій, а отже, керівникові освітньої установи необхідно докласти чимало зусиль для того, щоб принаймні вивести своїх працівників з такого стану.

Вплив психологічного клімату на світобачення працівників виявляється також у формуванні певних *ціннісних орієнтацій*. У колективах зі сприятливим психологічним кліматом великої значущості, крім матеріальних цінностей, набувають і такі, як «творча робота», «можливість реалізації себе як професіонала», «наявність друзів, колег у колективі». Використовуючи цю обставину, керівник може створити додаткові резерви для ефективного управління. Суттєвим фактором, який визначає ефективність управління колективами, є такий складовий елемент психологічного клімату, як ставлення працівників до самих себе.

У колективах зі сприятливим психологічним кліматом завдяки досягненням у професійній діяльності, тісним міжособистісним контактам і відсутності конфліктів, у працівників переважає почуття задоволення своїм статусом, позитивне ставлення до самих себе, що сприяє зростанню їх активності, вияву творчої енергії. Водночас вимогливе ставлення працівників один до одного, доброзичлива критика сприяють становленню адекватної самооцінки, саморегуляції та самоконтролю. Орієнтація на високі показники у професійній діяльності позитивно впливає на формування у членів колективу потреби в самоаналізі, самовдосконаленні та самотворчості, що в кінцевому результаті дає

змогу керівникові ставити перед колективом складніші професійні завдання та забезпечити інтенсивніший пошук шляхів їх досягнення.

У колективах з несприятливим психологічним кліматом, яким досить часто притаманний невисокий соціальний та професійний статус, у багатьох працівників може виникати негативне сприйняття самих себе, своєрідний комплекс меншовартості, особливо у порівнянні з працівниками з більш «престижних» колективів. Небажання допомогти один одному, байдуже, формальне ставлення до роботи колег зумовлює досить часто і неадекватну самооцінку (завищену або занижену), і відсутність саморегуляції та самоконтролю. У таких колективах часто майже відсутня також орієнтація на професійний та особистісний розвиток або вона притаманна лише окремим працівникам, оскільки загальна творча атмосфера там надзвичайно слабка.

Отже, аналізуючи природу та зміст психологічного клімату в колективі, необхідно звернути увагу на два основних аспекти. З одного боку, психологічний клімат є суб'єктивним відображенням об'єктивної реальності, тобто життєдіяльності конкретного колективу, а з іншого - він є суттєвим фактором впливу на ефективність діяльності колективу, на процеси управління ним. Тому будь-якому керівнику необхідно обов'язково забезпечити «зворотний зв'язок» з колективом, тобто знати його психологічний настрій, уміти регулювати і прогнозувати психологічний клімат. А це передбачає знання тих психологічних факторів, які визначають зміст і характер психологічного клімату.

Фактори, які визначають зміст і становлення психологічного в освітніх організаціях, можна об'єднати в *дві групи*:

- *фактори макросередовища* (особливості розвитку суспільства в конкретний історичний період, статус середньої освіти в суспільстві; особливості діяльності та стилю керівництва керівних органів управління (обласних, міських, районних, управлінь (відділів) освіти; соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує освітня організація; характер впливу вторинних колективів закладів середньої освіти на первинні колективи);

- *фактори мікросередовища* (особливості матеріально-економічних, технологічних, санітарно-гігієнічних та організаційно-

управлінських умов праці в освітньому колективі; особливості формальної структури у колективі та її співвідношення з неформальною структурою; стиль управління керівника освітньої організації; психологічна сумісність членів освітнього колективу; психологічна культура керівників та працівників освітньої організації).

Важливе значення мають також особливості формальної структури в колективі, тобто характер офіційних організаційних зв'язків, які виникли між членами колективу. Відповідно до прийнятої у психології класифікації існують *три моделі сумісної діяльності*: спільно-індивідуальна (кожен член колективу виконує свою частину загального завдання незалежно від інших); спільно-послідовна (загальне завдання виконується послідовно кожним членом колективу); спільно-взаємодіюча (завдання виконується за безпосередньої та одночасної взаємодії кожного члена колективу з усіма іншими його членами).

Отже, психологічний клімат освітніх організацій формується під впливом багатьох чинників, які в реальному житті дуже тісно пов'язані між собою. І завдання менеджерів освіти саме і полягає в тому, щоб, враховуючи їх, використовувати різноманітні способи для оптимізації сприятливого або нейтралізації негативного психологічного клімату в колективі. З метою формування сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності управління менеджерам освіти слід зважати на цілий *комплекс соціально-психологічна умов*. До них належать: забезпечення матеріально-технічних, технологічних, санітарно-гігієнічних та організаційно-управлінських умов, необхідних для виконання ефективної діяльності; реалізація гуманістичного підходу в управлінні, використання демократичного стилю управління; забезпечення оптимального поєднання формальної та неформальної структур колективу; реалізація науково обґрунтованого добору працівників, що забезпечує їхню психологічну сумісність; створення умов для формування психологічної культури керівників та працівників освітніх установ. Названі умови спрямовані в основному на забезпечення позитивної дії факторів мікросередовища, вони можуть опосередковано впливати і на фактори макросередовища, зменшуючи або нейтралізуючи їх негативну чи посилюючи позитивну дію.

Крім діяльності керівників освітньої організації, важливу роль у становленні психологічного клімату відіграє і діяльність самих працівників (активність у досягненні цілей колективу, орієнтація на професійний розвиток і самовдосконалення, оволодіння психологічною культурою).

2. Конфлікти в освітніх організаціях: суть, види, причини виникнення. Типовим соціально-психологічним феноменом, який породжується міжособистісною професійною взаємодією в освітньому менеджменті, є конфлікт. У найбільш загальному значенні поняття «конфлікт» у перекладі з латинської означає «зіткнення». Якщо конкретизувати це значення, то, на думку Л.Карамушки, **конфлікт** можна визначити як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке (зіткнення) супроводжується негативними емоційними переживаннями. Під несумісними тенденціями у даному випадку розуміють протилежно спрямовані, але рівні за значущістю потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні настанови, плани як окремих працівників освітянських установ, так і формальних чи неформальних груп, які функціонують у цих установах.

Конфлікти розрізняються за *службово-комунікативними напрямками взаємодії* - між різними ієрархічними рівнями - вертикальні й горизонтальні. Вертикальні конфлікти можуть бути типу «працівник - керівник» і «керівник - працівник», залежно від того, хто є ініціатором конфлікту. У горизонтальних конфліктах типу «працівник - працівник» ініціація може йти від одного або іншого працівника, або ж від обох одночасно. Конфлікти можуть виникати на діловій (функціональній) або особистій основі. Вони можуть бути також конструктивними або деструктивними.

Специфіка конфлікту у системі освіти полягає також у тому, що до нього досить часто «втягуються» не безпосередні опоненти, а інші люди (діти, батьки тощо). Крім цього, вони і безпосередньо, і опосередковано негативно впливають на сприймання педагогічних працівників оточуючими, тобто мають антивиховні наслідки.

За своєю філософською суттю конфлікт означає граничне загострення протиріч. У процесі управління освітніми організаціями найчастіше виникають такі *види конфліктів*:

- внутрішньоособистісні (інтраперсональні) - на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні безпосередньо директора школи або конкретного вчителя);

- міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад, між двома вчителями, між директором та його заступником);

- внутрішньогрупові - всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою (наприклад, між новим директором школи і «старим» педагогічним колективом);

- міжгрупові (інтергрупові) - між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, конфлікт між двома неформальними групами вчителів у одній школі або конфлікт між гімназією та «звичайною» школою в мікрорайоні).

Причини виникнення конфліктів. За причинами, які їх породжують, як зазначає Л.Карамушка, усі конфлікти можна класифікувати так:

- конфлікт ролей - зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами);

- конфлікт бажань - зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання;

- конфлікт норм поведінки - зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Маючи значний енергетичний потенціал, конфлікт відіграє велику роль у регуляції поведінки та діяльності працівників освітніх організацій і виконує як негативні, так і позитивні *функції*. Виходячи з того, що конфлікт зазвичай супроводжують гострі емоційні переживання, найчастіше наголошують на його негативних функціях. При внутрішньоособистісних конфліктах до *негативних (деструктивних) функцій* конфлікту, на думку Л.Карамушки, належать такі: психологічний дискомфорт особистості; емоційна нестабільність, нервозність, невпевненість у собі; відсутність позитивної життєвої програми, перспективної лінії життя і навіть «ламання» особистості в цілому (в останньому випадку йдеться про крайні вияви конфлікту).

Міжособистісні та внутрігрупові конфлікти супроводжуються такими *негативними виявами*: порушують систему комунікацій та взаєностосунків між людьми; заважають досягненню цілей організації; послаблюють групову єдність; ставлять під загрозу інтереси конкретних учасників конфлікту; підривають їх авторитет і позбавляють підтримки оточення; призводять до безрезультатного витрачання енергії та ресурсів; спричиняють появу нових конфліктів; сприяють виникненню ворожості, насилля і жорстокості; акцентують увагу на необхідності досягнення «перемоги» у конфлікті, а не на розв'язанні проблеми; знижують ефективність виконання завдань і планів; підвищують плинність кадрів; викликають почуття незадоволення і негативний емоційний стан в учасників конфлікту тощо.

Міжгрупові конфлікти мають такий *негативний вплив*: ставлять під загрозу стабільність певного соціального об'єднання (чи то окремо взята освітня структура, чи суспільство в цілому); змінюють пріоритети певних соціальних груп; заважають упровадженню нововведень і реформ; сприяють виникненню кризових ситуацій; можуть призводити навіть до жертв і кровопролиття (соціально-політичні та військові конфлікти) тощо.

Проте конфлікту як психологічному феномену притаманні й інші, *позитивні (конструктивні) функції*. На цей момент треба звернути особливу увагу, оскільки аналіз лише негативних функцій не вичерпує суті багатьох конфліктів. Внутрішньоособистісний конфлікт сприяє: самоаналізу особистості; осмисленню своїх потреб, інтересів та виокремленню найбільш пріоритетних із них; усвідомленню своїх взаєностосунків з людьми; самовдосконаленню особистості та ін.

Позитивне значення міжособистісних і «внутрігрупових конфліктів» виявляється в тому, що вони: часто виконують функції так званого запобіжного клапана, що дозволяє звільнитися від негативних емоцій і діяти конструктивно; сприяють осмисленню різних скарг і претензій; виявляють різні погляди на проблему; дають можливість ефективніше сприймати групові рішення; сприяють упровадженню певних норм поведінки; об'єднують людей, які мають спільні погляди та інтереси; дають можливість людям висловити свої думки, сприяючи їхній самореалізації та самоствердженню тощо. *Міжгрупові конфлікти* сприяють:

здійсненню соціально-політичних та економічних реформ; установленню нових підходів до розв'язання певних соціальних проблем; змушують шукати нові способи взаємодії між людьми та виконання спільної діяльності в організації та ін.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт - це психічне явище, що характеризується зазвичай двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль), значною мірою залежить від того, наскільки керівник усвідомлює значущість конфлікту і наскільки він здатний керувати ним.

Аналізуючи будь-який конфлікт, потрібно передусім з'ясувати його психологічну *структуру*. Основними складовими цієї структури є сторони конфлікту, умови його перебігу, розуміння конфліктної ситуації, способи поведінки в конфлікті.

Сторони конфлікту - конкретні учасники конфліктної ситуації; характеризуються передусім відповідними потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями, соціальними установками тощо.

Умови перебігу конфлікту - це зовнішній контекст, що в ньому виникає і розвивається конфлікт. Крім матеріально-економічних характеристик, важливим показником умов конфлікту є соціально-психологічне середовище конкретні соціальні групи, до яких належать учасники конфлікту (особливості структури взаєностосунків між людьми, норм поведінки тощо), або окремі особи, з якими взаємодіють учасники конфлікту і які мають пряме або опосередковане відношення до виникнення та розгортання конфлікту. *Уявлення про конфліктну ситуацію*, які створюють собі її учасники, зокрема: уявлення учасників конфлікту про самих себе (потреби, інтереси, цінності, можливості тощо); уявлення про супротивників конфлікту (інтереси, потреби, цінності, можливості тощо); уявлення про тло розгортання конфлікту (позитивне, нейтральне або негативне); уявлення про наслідки конфлікту (до яких результатів може призвести конфлікт, його посилення або швидкого погашення).

Способи поведінки в конфліктній ситуації - це конкретні дії, виконувані учасниками конфлікту. Цей елемент є центральним у структурі конфлікту і відіграє такі ролі:

- *пізнавальну* - дає інформацію (пряму чи опосередковану) про те, що турбує учасників конфлікту;

- *оцінну* - показує значущість, важливість конфлікту для конкретних його учасників;

- *регулятивну* - впливає на поведінку протилежної сторони в конфлікті (блокує або, навпаки, посилює її дії).

У психології відомі кілька основних способів поведінки людей у конфлікті, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» і «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони».

Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити ***п'ять основних типів поведінки особи в конфлікті***: уникнення (ухилення), суперництво, пристосування, компроміс, співробітництво. Реалізація того чи того способу в кожній конкретній ситуації залежить від: особливостей конфліктної ситуації (типу конфлікту, його змісту, кількості людей, які зайняті в конфлікті тощо); індивідуально-психологічних характеристик учасників конфлікту (їхніх потреб, інтересів, стилю спілкування, особливостей емоційної сфери тощо).

Відхід від конфлікту, тобто, намагання його не помітити - це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так й інтереси протилежної сторони. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама собою. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки тихо», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Тож жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка - поразка» (власна поразка - поразка опонента). Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути такі фактори: усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над протилежною стороною; якесь особливе ставлення до противника; намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги; індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Поступливість, або *жертвність* - тип поведінки, зорієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних

інтересів і максимальне задоволення інтересів протилежної сторони. Зміст такої поведінки відображають такі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки - формула «поразка - перемога» (власна поразка - перемога опонента).

Боротьба, або «конкуренція» - тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально - інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога - поразка» (власна перемога - поразка опонента).

Компроміс, або зговірливість - тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті як власних інтересів, так й інтересів протилежної сторони, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені - в іншому». Зміст такої поведінки втілений у приказках: «Ліпше півхліба, ніж нічого», «Ліпше псові муха, ніж бук поза вуха», «Поганий мир ліпше за добру сварку», а її результат описується формулою «поразка-поразка» (часткова власна поразка - часткова поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво - тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так й інтересів протилежної сторони. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки - формула «перемога - перемога» (власна перемога - перемога опонента).

Оцінюючи особливості різних стилів поведінки у конфлікті, необхідно виходити з кількох основних моментів.

По-перше, не можна абсолютизувати жоден з описаних способів або стверджувати, що саме він «найбільш правильний», «ліпший за інші», оскільки кожен з учасників конфлікту у відповідній ситуації буде поводитися відповідно до свого індивідуального стилю поведінки, який залежить від темпераменту, особливостей емоційної сфери, здатності до спілкування тощо. Наприклад, педагог-холерик у конфліктній ситуації найчастіше орієнтуватиметься на «боротьбу», а педагог-сангвінік - на «компроміс» або «співробітництво».

По-друге, кожен з учасників конфлікту найчастіше користуватиметься різними стилями поведінки залежно від контексту конфлікту, значущості тих потреб та інтересів, які реалізуються в ньому, від людей, з якими він взаємодіє, від особливостей поведінки опонента, оскільки власна поведінка в конфлікті досить часто є «віддзеркаленням» поведінки останнього.

По-третє, кожен із учасників конфлікту здатний до зміни свого стилю поведінки. Враховуючи, що стиль співробітництва найліпший, оскільки дає можливість задовольнити інтереси всіх його учасників, потрібно максимально, наскільки це можливо в конкретній ситуації, орієнтуватися на реалізацію саме цього стилю.

Кожен конфлікт являє собою процес. Розгляд конфлікту в динаміці передбачає виокремлення основних його *етанів* (стадій). До них належать: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації; перехід до конфліктної поведінки; погашення конфлікту.

Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. У більшості випадків конфлікт породжується певною об'єктивною ситуацією. Схематично зміст такої ситуації можна відобразити в такий спосіб. Сторони А і Б стають учасниками конфліктної ситуації тоді, коли намагання сторони А досягти бажаного для неї стану С об'єктивно перешкоджає досягненню стороною Б бажаного для неї стану Д, і навпаки. В окремих випадках С і Д можуть бути прагненнями тієї самої особи, як це спостерігається в ситуації конфлікту бажань, про який ішлося вище. Прикладом виникнення об'єктивної конфліктної ситуації може бути таке. В одній із гімназій працює досвідчена, авторитетна вчителька іноземної мови, яка очолює кафедру і, власне, визначає методику викладання в гімназії цього навчального предмета. На вакантну посаду викладача іноземної мови в цю гімназію прийняли вчительку, яка була прихильницею зовсім іншої методики і, звичайно ж, почала її застосовувати на практиці, що породило незадоволення і роздратування керівника кафедри. У такий спосіб створився ґрунт для конфліктної ситуації.

Об'єктивна конфліктність ситуації може певний час не усвідомлюватись учасниками конфлікту. Тому цей етап протистояння сторін називають ще стадією потенційного конфлікту.

Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Щоб конфлікт став реальним, сторони мають усвідомити ситуацію як конфліктну, бо саме це породжує конфліктну поведінку. Але цікаво, що ситуація може сприйматися як конфліктна навіть тоді, коли об'єктивно її не існує.

3. Запобігання та подолання конфліктів в освітніх організаціях. Кінцевою стадією конфлікту є його залагодження. Необхідність виникнення такої стадії у «чистому» вигляді існує не завжди, а лише за певних способів конфліктної поведінки, які демонструють сторони на попередній стадії. Коли учасники конфлікту на третій його стадії використовують такі стилі поведінки, як «відхід від конфлікту», «поступливість», «компроміс», «співробітництво», то четверта стадія або взагалі не виникатиме (за стилю співробітництва), або принаймні відсунеться на певний час (за стилю «відхід від конфлікту», «поступливість», «компроміс»), оскільки ці стилі вже передбачають готовність сторін до повного або часткового розв'язання конфлікту. Коли ж на третій стадії конфлікту його сторони (або одна з них) уперто тримаються стилю «боротьба», то необхідність переходу до четвертої стадії очевидна.

Відомі такі основні *способи залагодження конфлікту*: перетворення самої конфліктної ситуації; перетворення стереотипів конфліктної ситуації, які склалися в учасників конфлікту. Як перший, так і другий способи можуть реалізовуватися двояко: частково, коли виключається лише конфліктна поведінка і не виключається внутрішня спонука до конфлікту; повністю, коли конфлікт усувається і на рівні фактичної поведінки, і на внутрішньому рівні.

Отже, наголосимо на таких важливих моментах: по-перше, не кожен конфлікт обов'язково проходить усі зазначені вище стадії. Залежно від конкретної ситуації деякі з них можуть не виникати, не трансформуватися з попередніх або взагалі «випадати» з контексту конфлікту. Але аналіз конфлікту як процесу обов'язково передбачає виявлення всіх послідовних стадій конфлікту (реальних і тих, що «випали») для створення цілісного уявлення про саму суть конфлікту, а не лише про поведінку його сторін. По-друге, проблема динаміки конфлікту - не лише виявлення послідовних етапів його розгортання, а й аналіз можливості трансформації конфліктів одного виду в інші.

Як показує досвід освітніх організацій, діапазон таких перетворень дуже широкий. Наприклад, внутрішньоособистісний конфлікт на рівні одного вчителя, через що у нього виникає відповідний негативний емоційний стан (нервозність, роздратування тощо), може перерости в міжособистісний і внутрішньогруповий конфлікт, причиною якого може бути, зокрема, порушення таким учителем етичних норм поведінки, неадекватне ставлення до своїх обов'язків. Водночас міжособистісний конфлікт, який виникає між двома вчителями, які входять у різні неформальні групи, що існують у педагогічному колективі, може сприяти виникненню міжгрупового конфлікту. Буває і протилежне - коли міжособистісний, внутрігруповий або міжгруповий конфлікт через лише часткове його погашення (наприклад, застосування директором школи певних адміністративних заходів до його учасників) може переростати у внутрішньоособистісний конфлікт окремих учителів, коли блокуються лише зовнішні агресивні вияви, а внутрішнє невдоволення і незгода залишаються. Можливі і такі випадки, коли особистий конфлікт може перетворитися у діловий, коли, наприклад, його сторони не бажають працювати спільно і заважають одна одній.

Отже, конфлікт як соціально-психологічне явище має свою структуру та динаміку, що необхідно враховувати у процесі управління конфліктами в освітніх організаціях. Зауважимо, що етапи погашення конфлікту відповідають логіці процесу управління.

Способи запобігання конфліктам в освітніх організаціях.
Аналіз змісту та структури конфліктів в освітніх організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології - проблему управління конфліктами. Управління конфліктами, які виникають в освітніх організаціях, передбачає два основних завдання: застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) імовірних конфліктів; пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів. Заходи для запобігання конфліктам спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв'язання спільних проблем. Запобігання

(профілактика) конфліктів в освітніх організаціях може здійснюватися двома *основними способами*: за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що займають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків; за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками освітніх організацій спільно з членами педагогічних колективів автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Перший спосіб реалізується, як правило, в рамках планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад, плануючи роботу шкіл на новий навчальний рік, районний відділ освіти може «закладати» достатні фінансові ресурси, які виключають можливість виникнення конфліктів через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть уживати керівники освітянської установи і при визначенні термінів виконання структурними підрозділами певних завдань.

Крім того, до «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються вже безпосередньо у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать такі: реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника (наприклад, надсилання в організації відповідного обіжника, видання наказу тощо); здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив, стандартів тощо).

Інший спосіб запобігання конфліктам, який реалізується самостійно всередині певної освітньої організації, може полягати, наприклад, у застосуванні директором школи спільно з управлінською командою таких заходів: чіткого планування діяльності школи і визначення конкретних обов'язків усіх її працівників; урахування індивідуально-психологічних особливостей учителів (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту, педагогічного досвіду тощо) за організації роботи та розподілу завдань; створення всім однакових можливостей і умов для підвищення їх педагогічної майстерності та професійного зростання; залучення вчителів до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності школи та пошуків оптимальних шляхів їх розв'язання (під час проведення оперативних нарад, засідань методоб'єднань, педагогічної ради тощо) та ін.

Подолання конфліктів, як правило, здійснюється в двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних) конфліктів. Управління латентними конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів.

Подолання відкритих конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне погашення його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних *заходів*, а саме:

- *ізоляцію*, «розведення» сторін - коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, у результаті чого в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу школу);

- *обмеження можливостей* - коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника метод-об'єднання звільняють з посади);

- *накладення штрафних санкцій* - коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, коли конфліктують два вчителі, на них може позитивно вплинути попередження директора школи про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- *зміна напрямку енергії* - коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег з інших шкіл щодо організації навчального процесу);

- *витискування* - коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, при конфлікті між двома заступниками директора

школи, зумовленому особливостями їх характеру, директор не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне само собою);

- *співіснування* - мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, треба підкреслити, що обхід конфлікту стає можливим лише внаслідок активного впливу керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію.

Основні напрями фактичного залагодження конфліктів в освітніх організаціях. Фактичне залагодження конфлікту - це ліквідація відкритого конфлікту в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це силове залагодження конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони. Можливі такі *основні форми силового залагодження конфлікту*: боротьба сторін; примушування (третьою стороною). У процесі силового залагодження конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: підрив репутації; дискредитування; блокування просування по службі; обмеження можливостей, підвищення заробітної плати та отримання премій тощо. Проте досвідчений менеджер освіти у таких випадках не вдається до складних інтриг, а використовує засоби, які завжди є у його розпорядженні - переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, це залагодження конфлікту «за присудом»: прийняттям рішення жеребкуванням; голосуванням; арбітражним рішенням (за рекомендацією «третього суду» - спеціальної незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між директором школи та його заступником завідуючий районним відділом освіти може делегувати спеціально створеній для цього комісії.

По-третє, це коопераційне залагодження конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно з метою вирішення проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається з

допомогою вже описаних вище заходів: посередницького рішення; досягнення компромісу, веденням переговорів між сторонами конфлікту; спільного погашення сторонами проблеми на основі співробітництва. Коопераційне погашення конфлікту є найбільш складним способом, оскільки крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового погашення конфлікту чи за допомогою третьої сторони), він передбачає ще і перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо). Частково це спостерігається за інших способів кооперативного розв'язання проблеми, але найбільш виразно помітно саме за цього способу.

Алгоритмом фактичного погашення «реальних» конфліктів є пошук відповідей на такі три ключових запитання: Чому сторони вступають у конфлікт? Чого вони хочуть домогтися? Як вони намагаються це зробити? Ці запитання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту або люди, які допомагають його погасити, поставлять собі ці запитання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт і успішно погасити його. Це особливо актуально для погашення конфліктів на основах кооперації, співробітництва (колаборації). Основні умови *погашення конфлікту на основі колаборативного* підходу можна відобразити у вигляді певних принципів, об'єднаних у кілька груп.

Перша група принципів (відображає необхідність розуміння сторонами значущості колаборативного процесу): повністю усвідомлюємо, що процес переговорів допоможе задовольнити наші вимоги і потреби (інтереси), на основі яких ці вимоги виникли; розуміємо, що переговори допоможуть відновити стосунки і поліпшити їх.

Друга група принципів (стосується необхідності вміти слухати один одного): висловлюємо бажання слухати один одного і розуміти, що говорить і має на увазі інший; розуміємо, що процес переговорів не може бути швидкоплинним і кожен має право на те, щоб його вислухати; вважаємо нормальним просити пояснень до сказаного, але не перебиваючи співрозмовника.

Третя група принципів (розкриває особливості процесу аналізу інтересів учасників конфлікту): усвідомлюємо можливість

розбіжності у поглядах і визнаємо право кожного на свою думку; обіцяємо поряд зі своїми інтересами, розуміти і враховувати інтереси інших; усвідомлюємо, що інтереси виражають природну суть людини, тому вони не можуть бути предметом угоди.

Четверта група принципів (пояснює стратегію взаємодії сторін при розкритті інтересів, висуванні вимог і обговоренні можливих рішень): обіцяємо ставитися до інших з повагою, поважати їхній життєвий досвід та індивідуальність; не підпорядковувати інших своєму диктату, не змушувати їх поступатися нам чи приймати інше рішення нам на догоду; не нападати на інших за їхні погляди та переконання, не погрожувати, не залякувати «наслідками»; обіцяємо обговорювати проблему, а не особисті якості опонентів; угамовувати свої емоції.

П'ята група принципів (розкриває кінцеву мету, результат переговорів): зобов'язуємося, допомагаючи один одному, прийти до добровільного і свідомого рішення з кожного спірного питання; обіцяємо не займати постійно жорстких позицій, які виражають лише власні інтереси і вимоги, вивчати різні альтернативи, які сприяли б задоволенню інтересів інших; висловлюємо бажання досягти угоди, в якій будуть максимально враховані інтереси кожної сторони.

Реалізація названих підходів попередження та подолання конфліктів в освітніх організаціях можлива в результаті застосування спеціальної конфліктологічної експертизи та інтерактивного навчання керівників та працівників освітніх організацій, які сьогодні все частіше використовуються в системі освіти.

Використані джерела:

1. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник / Л.І.Березовська, О.С.Юрков. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.

2. Карамушка Л.М. Вплив психологічного клімату в освітніх організаціях на ефективність управління. Зміст та основні види конфліктів в освітніх закладах. Запобігання та подолання конфліктів в освітніх організаціях. *психологія управління: навч. посіб.* К. : Міленіум, 2003. С. 206-219.

3. Управління конфліктами в організації. *Психологія управління в організації : навчальний посібник* / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. С. 124-127.

Завдання до семінарських занять
Змістовий модуль 1
Теоретичні засади психології освітнього менеджменту

Тема. Загальні засади психології освітнього менеджменту

Питання для обговорення

1. Психологія управління як галузь психологічної науки. Міждисциплінарні зв'язки психології управління.
2. Базові категорії психології освітнього менеджменту та їх характеристика.
3. Психологія освітнього менеджменту в структурі управлінської науки.

Література

1. О. І. Мармаза. Теорія менеджменту освітньої організації. *Менеджмент освітньої організації*. Х. : Щедра садиба, 2017. С. 23-42.
2. Психологічний зміст і специфіка управління в освіті. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін. К., 2006. С. 7-21.
3. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Теоретичні основи менеджменту. *Основи менеджменту: Навчальний посібник*. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. С. 9-12, 14-20.

Завдання для самоконтролю

1. Конкретизуйте специфіку психології управління як галузі психологічної науки. Охарактеризуйте міждисциплінарні зв'язки психології управління.
2. Ранжуйте поняття «управління», «менеджмент», «освітній менеджмент». Доведіть, що менеджмент є особливим видом управлінської діяльності.
3. Проаналізуйте специфіку психології освітнього менеджменту.

Завдання для роботи у групах

1. Зіставте погляди різних учених на поняття «менеджмент», «управління», «керівництво». Прокоментуйте вислів П.Друкера: «Менеджмент - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну й продуктивну групу».

2. Розкрийте суть особистісно-діяльнісного підходу до феномену управління в освіті.

3. Назвіть, що є предметом, об'єктом і метою освітнього менеджменту, й охарактеризуйте його завдання.

4. Систематизуйте основні специфічні психолого-професійні особливості менеджменту в освіті.

5. За поданим зразком заповніть таблицю порівняння предмета і мети результату діяльності менеджера освіти і менеджера виробничої сфери.

Професія	Предмет праці	Результат праці	
		безпосередній	опосередкований
Менеджер освіти			
Менеджер виробничої сфери			

Тема. Взаємозв'язок принципів, методів і функцій психології управління

Питання для обговорення

1. Принципи управління та їх загальна характеристика.
2. Методи управління в освітньому менеджменті.
3. Загальні функції управління. Основні функції освітнього менеджменту та їх характеристика.

Література

1. Жигір, Вікторія. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності. *Молодь і ринок: науково-педагогічний журнал*. Дрогобич : Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка. 2011. № 2. С. 27–33.

2. О.І. Мармаза. Принципи управління. Загальні функції управління. *Менеджмент освітньої організації*. Х. : Щедра садиба, 2017. С. 38-88.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Методологія і методи психології управління. *Психологія управління*. 2-е видання, доповнене. Київ : Академвидав, 2010. С. 32-41.

4. Психологічні складові управлінських функцій в освіті. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.. К., 2006. С. 22-38.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття принципів управління, конкретизуйте суть принципів освітнього менеджменту.

2. На основі наукової літератури здійсніть класифікацію методів управління.

3. Поясніть, чому функції є основною категорією менеджменту. На основі наукової літератури зробіть класифікацію функцій управління за різними ознаками.

Система принципів освітнього менеджменту Види планування (стратегічне, тактичне). Етапи планування

Завдання для роботи у групах

1. Розкрийте взаємозв'язки функції регулювання з іншими загальними функціями управління.

2. Конкретизуйте можливості моделювання в системі методів управління.

3. За поданим зразком заповніть таблицю методів організаційно-педагогічної діяльності керівника школи.

№ п/п	Методи	Зміст	Форми застосування
1	Переконання	Спосіб взаємодії, спрямований на свідоме засвоєння особистістю принципів організації діяльності	Доведення важливості діяльності, роз'яснення способів її організації; демонстрування кращих зразків діяльності

Тема. Мотивація в психології освітнього менеджменту

Питання для обговорення

4. Поняття про мотивацію та її значення для процесу управління.

5. Структура трудової мотивації. Характеристика основних потреб працівників освітніх організацій.

6. Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників освітніх організацій.

Література

1. Жигірь В.І. Мотиваційні аспекти у професійній діяльності менеджера освіти. *Вісник Донбаського державного педагогічного університету*. Серія: Технологічна та професійна освіта: зб. наукових праць. Слов'янськ : Донбаський державний педагогічний університет, 2013. Випуск 1. С. 141–151.

2. Особливості мотивації персоналу освітніх організацій. Психологічні складові управлінських функцій в освіті. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін. К., 2006. С. 38-50.

3. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Функція мотивації. *Основи менеджменту: Навчальний посібник*. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. С. 99-109.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «мотивація» та її роль у професійній діяльності менеджера освіти.

2. Проаналізуйте структуру трудової мотивації.

3. Назвіть і охарактеризуйте основні стратегії створення керівником освітньої організації позитивної мотивації у своїх працівників. За яких умов керівник освітньої організації може забезпечувати власну мотивацію?

Завдання для роботи у групах

1. Дайте характеристику основних потреб працівників освітніх організацій. Обґрунтуйте зв'язок потреб та мотивів особистості. Назвіть фактори-демотиватори.

2. Охарактеризуйте правила досягнення основних умов забезпечення мотивації працівників освітніх установ. За яких умов доцільно використання негативної стратегії забезпечення керівником мотивації працівників? Яких умов слід дотримуватися керівникові для реалізації позитивної стратегії мотивації працівників?

3. Дайте порівняльну характеристику основним стратегіям забезпечення керівником мотивації працівників освітніх організацій. Наведіть приклади.

4. Запропонуйте програму позитивної мотивації трудової діяльності, враховуючи психологічні особливості персоналу освітніх організацій.

Тема. Професіограма менеджера освітньої організації

Питання для обговорення

1. Зміст поняття «професіограма».
2. Структура професіограми менеджера освіти.
3. Вимоги до сучасного менеджера освіти.

Література

1. Жигір В.І. Емпірична модель професійної компетентності менеджера освіти *Вища школа*. Київ : Знання. 2012. № 4. С. 33–45.
2. Загальна характеристика особистості керівника освітньою організацією. Індивідуальні та особистісні властивості менеджера освіти: психограма менеджера освіти *Психологія управління в освіті*: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.. К., 2006. С. 53-58; 58-66
3. Пшенична Л. В. Професійний керівник-успішний заклад. *Керівник навчального закладу* : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. С. 9-109.

Завдання для самоконтролю

1. Ранжуйте поняття «професіограма» - «психограма». Конкретизуйте структуру професіограми менеджера освіти.
2. Назвіть основні блоки професійних умінь керівника навчального закладу. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють вимоги до якостей, знань, умінь і навичок менеджера освіти
3. Доведіть, що управлінська компетентність є необхідною умовою професіоналізму менеджера освіти.

Завдання для роботи у групах

1. Назвіть і охарактеризуйте бар'єри, які найчастіше зустрічаються на шляху професійного зростання управлінців.
2. За поданим зразком заповніть таблицю основних якостей і властивостей менеджера освіти.

Якості і властивості менеджера освіти	
Суспільно спрямовані	Професійно-педагогічно спрямовані
Суспільна активність	Рефлексійні: самокритичність,
	Організаційні: вимогливість,
	Комунікативні: тактовність,
	Перцептивно-гностичні: креативність,
	Експресивні: оптимізм,

3. Проаналізуйте вислів В.О.Сухомлинського: «учителем учителів - а тільки вчитель учителів і є справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, - можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся у деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини» («Розмова з молодим директором школи»). Запропонуйте оптимальні шляхи розвитку особистісних якості керівника закладу освіти в сучасних умовах.

Тема. Психологія управлінської діяльності лідера

Питання для обговорення

1. Поняття про лідерство. Теорії лідерства.
2. Лідерство і керівництво.
3. Роль лідера у командному підході в освітній організації.

Література

1. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І. Бондарчук, О.О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2017. 36 с.

2. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В. та ін.. Харків, 2017. 100 с.

3. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Лідерство в системі менеджменту. *Вступ до менеджменту: Навчальний посібник.* / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. С. 201-209.

4. Філонович С. Р. Лідерство і практичні навички менеджера / С.Р. Філонович, Л.Є.Миронова. К. : ИНФА-М, 2000. 203 с.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте суть поняття «лідерство» та проаналізуйте його складові.
2. Назвіть теорії лідерства, дайте їм характеристику.
3. Охарактеризуйте вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.
4. Обґрунтуйте роль лідера у командному підході в освітній організації.

Завдання для роботи у групах

1. Дайте порівняльну характеристику керівника та лідера (заповніть таблицю за поданим зразком):

Керівник	Лідер
адміністратор	новатор

2. Охарактеризуйте моделі лідерства:

харизматична _____

експертна _____

біхевіористична _____

модель особливостей _____

3. За поданим зразком заповніть таблицю порівняння трансакційної та трансформаційної моделі лідерства:

Трансакційна модель	Трансформаційна модель
Пасивне лідерство, реагує на результати	Активне лідерство

4. На основі аналізу діяльності відомих вітчизняних керівників педагогів (В.О.Сухомлинський) виокремте й обґрунтуйте психічні якості, які мають бути притаманні успішному управлінцю. Розроблення пропозицій щодо визначення та нарощування лідерського потенціалу менеджера освіти.

Змістовий модуль 2

Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти

Тема. Психологія стилів і типів керівництва в освіті

Питання для обговорення

1. Стиль керівництва як фактор управлінської діяльності.
2. Типологія стилів керівництва та їх особливості.
3. Чинники формування та вдосконалення стилю керівництва в освітній організації.

Література

1. Карамушка Л.М. Ефективність різних стилей керівництва управлінського персоналу освітніх організацій. *Психологія управління*: навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. С. 80-100.
2. Коломінський Н.Л. Соціально-психологічні резерви вдосконалення стилю керівництва в установах освіти. *Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект)*. Монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
3. Стили керівництва. *Психологія управління*: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С. 65-76.
4. Удосконалення стилю керівництва управлінського персоналу освітніх організацій. *Психологія управління в освіті*: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін. К., 2006. С. 74-93.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «стиль керівництва», обґрунтуйте його роль у процесі управлінської діяльності.
2. Обґрунтуйте специфіку індивідуального стилю управління.
3. Покажіть взаємозв'язок типу темпераменту людини зі стилем керівництва.
4. Назвіть і охарактеризуйте чинники формування та вдосконалення стилю керівництва в освіті.

Завдання для роботи у групах

1. Проаналізуйте фактори, які впливають на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях.
2. Обґрунтуйте зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління.
3. Охарактеризуйте основні форми авторитарного та анархічного стилю керівництва.
4. Зробіть порівняльний аналіз демократичного та ліберального стилів керівництва.

Тема. Психологічні особливості синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях

Питання для обговорення

1. Поняття про професійний стрес і «професійне вигорання» та їх структуру.
2. Основні прояви синдрому «професійного вигорання» у працівників освітніх організацій.
3. Профілактика стресів і подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.

Література

1. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник / Л.М. Карамушка, О.І. Бондарчук, Т.В. Грубі. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. 80 с
2. Попередження та подолання професійного «вигорання» персоналу освітніх організацій. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.. К., 2006. С. 125-149.
3. Прокопенко І.А. Професійне вигорання педагогів як психолого-педагогічна проблема . *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2019. Вип. 1 (45). С. 59-64.
4. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. К. : Міленіум, 2004. 264 с.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття стресу і ризику в психології управління.

2. Дайте визначення поняття «синдром професійного вигорання». Конкретизуйте до якої стадії стресового процесу за Г.Сельє можна віднести синдром «професійного вигорання»?

3. Обґрунтуйте причини, які викликають професійне вигорання у працівників освітніх організацій.

4. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії розвитку синдрому «професійного вигорання».

5. Аргументуйте можливості профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.

Завдання для роботи у групах

1. Індивідуальна та групова програми профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.

2. Запропонуйте найбільш адекватний релаксаційний комплекс, який можна використовувати у стресових життєвих періодах.

3. Заповніть таблицю «Групи симптомів, характерних для синдрому професійного вигорання» за поданим зразком:

Найменування ключової групи ознак	Симптоматика
Група фізичних симптомів	Стомленість,
Група емоційних симптомів	Песимізм,
Група інтелектуальних симптомів	Зниження креативності,
Група поведінкових симптомів	Імпульсивна поведінка,
Група соціальних симптомів	Низька соціальна активність,

4. Підготуйте питання до групової дискусії на тему: «Взаємозв'язок синдрому «професійного вигорання» та професійної кар'єри менеджерів і персоналу в освітніх організаціях».

5. Керівник і працівник освітньої організації, які мають синдром «професійного вигорання»: основні характеристики й особливості взаємодії з колегами й адміністрацією.

Тема. Психологічні особливості комунікативних процесів в освітньому менеджменті

Питання для обговорення

1. Комунікація у психології управління та її види. Функції управлінського спілкування .
2. Форми ділового спілкування та їх характеристика.
3. Емоційний компонент управлінського спілкування.

Література

1. Психологія ділового спілкування. *Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія»* / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С.154-169.
2. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Управління комунікаціями в організації. *Вступ до менеджменту: Навчальний посібник.* / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. С.254-270.
3. Філоненко М.М. Психологія спілкування: Підруч. для вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

Завдання для самоконтролю

1. Назвіть основні види комунікації, конкретизуйте їх особливості.
2. Розкрийте зміст функції управлінського спілкування.
3. Охарактеризуйте основні групи комунікацій.
4. Назвіть основні форми ділового спілкування. Розкрийте їх відмітні риси.
5. Обґрунтуйте значення емоційного компонента в управлінському спілкуванні.

Завдання для роботи у групах

- 1.Зробіть порівняльну характеристику за цілями та особливостями особистої і ділової комунікації. За поданим зразком заповніть таблицю.

Комунікація			
особиста		ділова	
цілі	особливості	цілі	особливості
Обмін емоціями	Спільні інтереси	Обмін інформацією	Спрямованість на результат

2. Доведіть, що успішність менеджера освіти залежить від умінь володіти комунікативними навичками.
3. Порівняйте ключові складові ділового спілкування в менеджменті: комунікативний, інтерактивний, перцептивний.

Тема. Етика ділової комунікації в освітній організації

Питання для обговорення

4. Етика ділових стосунків як складник менеджменту організації. Комунікації в системі «керівник-персонал».
5. Проблема культури комунікацій освітнього менеджера. Етичні норми менеджера освіти.
6. Основні правила формулювання розпоряджень та їх дотримання у спілкуванні керівника з підлеглими.

Література

1. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. Львів : Магнолія, 2019. 312 с.
2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. Навч. посібн. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
3. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Комунікативні засади управління людьми. Психологія управління в організації : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. С.90-98.
4. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність : Монографія. К.: ТриК, 2013. 582.

Завдання для самоконтролю

1. Ранжуйте поняття «етика», «етикет», «діловий етикет», «етика ділової комунікації». Доведіть, що «етика ділових стосунків» є вагомою складовою менеджменту освітніх організацій.
2. Охарактеризуйте принципи та норми етики ділових стосунків в освітній організації.
3. Доведіть, що важливим аспектом формування етики ділових відносин освітнього менеджера є рівень його психологічної культури.
4. Назвіть основні правила формулювання розпоряджень та обґрунтуйте вагомість їх дотримання керівником у спілкуванні з підлеглими.

Завдання для роботи у групах

1. Розкрийте зміст поняття «управлінська культура». Конкретизуйте критерії сформованості управлінської культури керівника. Опишіть модель сформованості управлінської культури директора сучасного загальноосвітнього навчального закладу.

2. Доведіть вагомість значення для здійснення ефективних комунікацій уміння керівника слухати підлеглого. Запропонуйте сучасному освітньому менеджеру рекомендації з вироблення уміння слухати.

3. Укажіть типові причини неетичної поведінки керівника та чинники, які її зумовлюють. Охарактеризуйте прийоми позитивного впливу керівника на підлеглих.

Тема: Роль психологічного клімату в забезпеченні ефективного управління освітньою організацією

Питання для обговорення

1. Зміст і структура психологічного клімату в освітніх організаціях.

2. Види психологічного клімату в освітніх організаціях.

3. Фактори та умови, які впливають на формування психологічного клімату в освітніх організаціях.

Література

1. Карамушка Л.М. Вплив психологічного клімату в освітніх організаціях на ефективність управління. *Психологія управління: Навч. посіб.* К. : Міленіум, 2003. С. 206-219.

2. Нежинська О.О. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ : Харків: ДІСА ПЛЮС, 2017. 2020 с.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «психологічний клімат» та його структуру.

2. Конкретизуйте види психологічного клімату в освітніх організаціях. Виокремте основні ознаки й показники сприятливого психологічного клімату в освітній організації. Назвіть типові ознаки несприятливого психологічного клімату й охарактеризуйте їх.

3. Дайте характеристику факторів та умов які впливають на формування психологічного клімату в освітніх організаціях.

Завдання для роботи у групах

1. Аргументуйте вплив психологічного клімату в освітніх організаціях на ефективність управління.

2. Доберіть крилаті вислови про позитивне мислення, оптимістичне відношення до проблемних життєвих ситуацій («Якщо тобі дістався лимон – зроби із нього лимонад...»).

3. Наведіть приклади стресових ситуацій, пов'язаних зі службовою діяльністю (сфера освіти), запропонуйте практичні рекомендації щодо виходу з них.

4. Обґрунтуйте умови та шляхи для формування сприятливого психологічного клімату менеджерами освіти.

5. Прокоментуйте вислів А.С.Макаренка: «Єдність педагогічного колективу – абсолютно визначальна річ, і наймолодший, самий недосвідчений педагог в єдиному, згуртованому колективі, очолюваному хорошим майстром - керівником, більше зробить, ніж який завгодно досвідчений і талановитий педагог, який іде в розріз з педагогічним колективом».

Тема: Організаційні конфлікти: їх регулювання та залагодження

Питання для обговорення

1. Поняття конфлікту: суть, причини.
2. Види конфліктів. Педагогічні конфлікти та їх особливості.
3. Фази конфлікту. Етапи управління конфліктом.
4. Попередження конфліктів. Роль особистісних якостей керівника педагогічного колективу в запобіганні та погашенні конфліктів.

Література

1. Карамашка Л.М. Зміст та основні види конфліктів в освітніх закладах. Попередження та подолання конфліктів в освітніх організаціях *Психологія управління: Навч. посіб.* К. : Міленіум, 2003. С. 304-315.

2. Крижко, Василь. Управління без конфліктів. *Теорія та практика менеджменту в освіті.* Навчальний посібник. Вид 2-ге допрацьоване. К. : Освіта України, 2005. С. 310 -329.

3. Ложкін Т.В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Т.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. К. : Професіонал, 2006. 416 с.

4. Управління конфліктами. *Менеджмент для бакалаврів* : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2009. Т.1. С. 41-43.

Завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення понять «конфлікт», «конфліктна ситуація». Проаналізуйте основні ознаки конфлікту та стадії його розвитку.

2. Назвіть основні види конфліктів. Дайте їм характеристику. Конкретизуйте особливості педагогічних конфліктів.

3. Охарактеризуйте основні причини виникнення конфліктів. Обґрунтуйте позитивні й негативні функції конфлікту.

4. Які дії керівника установи освіти провокують конфлікт? Розкрийте способи уникнення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі. Аргументуйте тезу про те, що культура спілкування є дійовим засобом попередження конфлікту.

Завдання для роботи у групах

1. Назвіть основні наукові підходи до класифікації й типології конфліктів. Запропонуйте рекомендацій щодо подолання конфлікту згідно типології. Співставте вітчизняні й західні управлінські моделі залагодження конфліктів.

2. Назвіть причини конструктивних і деструктивних конфліктів. Обґрунтуйте способи їх вирішення. Наведіть приклади.

3. Обґрунтуйте тезу про те, що конфлікт у педагогічному колективі, як пожежу, легше попередити, ніж загасити. Що для цього потрібно зробити керівнику школи, педагогу?

4. За певних умов педагогічний конфлікт можна використати як джерело життєвого досвіду, самоорганізації та самовиховання. Запропонуйте алгоритм надання продуктивного характеру педагогічним конфліктам.

5. За поданим зразком заповніть таблицю: Три основні групи помилкових дій учителя, керівника школи, які приводять до деструктивних конфліктів.

I група помилок	прояв неповажливого ставлення, зарозумілості та брутальності;
II група помилок	неправильне використання заохочення та покарання;
III група помилок	конфліктна особистість (вчителя, учня, директора школи);

Самостійна робота студентів: методичні рекомендації

В алгоритмі організації самостійної роботи студентів у процесі вивчення навчальної дисципліни «Психологія освітнього менеджменту» умовно можна виокремити такі етапи: підготовчий, безпосередній, підсумковий. Перший етап передбачає планування, належну роз'яснювальну роботу викладача, мотивацію інтелектуальної та практичної діяльності студентів, розвиток уваги, волі, підвищення самооцінки студентів, а також відповідне організаційно-методичне й матеріально-технічне забезпечення самостійної роботи: наявність новітньої літератури, методичних рекомендацій, інформаційно-комп'ютерної бази.

Найвідповідальнішим етапом самостійної роботи студента є безпосереднє виконання ним навчального завдання. Ефективність цього етапу залежить від правильно організованої роботи викладачем, чіткого формулювання завдань і, звичайно ж, таких особистісних якостей студента, як наполегливість, цілеспрямованість, відповідальність і т.п. Завершальним етапом є контроль і аналіз виконаного завдання: оцінювання якості, часу виконання, ефективності використаних засобів, методів, прийомів; усунення помилок та їх аналіз.

Види завдань самостійної роботи студентів з курсу «Психологія освітнього менеджменту» передбачають: роботу з довідковою літературою; пошук наукової літератури за визначеною темою; анотування новітніх наукових статей; розв'язування проблемних ситуацій; виконання практичної роботи; опрацювання матеріалу за навчальною літературою та створення структурної (візуальної) схеми прочитаного, заповнення таблиць, роботу над термінологічним словником, узагальнення практичних рекомендацій, систематизацію діагностично-корекційного інструментарію, підготовку презентацій, написання рефератів тощо.

Кожен студент повинен уміти раціонально організувати свою навчальну самостійну діяльність. Важливим є вміння скласти план своєї роботи, чітко визначити її послідовність. Необхідно, щоб план самостійного навчання був реальним і його виконання приводило до плідних наслідків у навчальному процесі.

Для цілісного уявлення про навчальну дисципліну студентові необхідно послуговуватися довідковою літературою: енциклопедіями,

термінологічними словниками, галузевими довідниками тощо; уміти користуватися персональним комп'ютером, опрацьовувати матеріали, представлені в Інтернеті, що дає можливість отримувати найновішу інформацію з проблематики курсу.

Самостійна робота студентів також передбачає написання рефератів та підготовку повідомлень. Для цього необхідно скласти план реферату чи повідомлення, вивчити необхідні наукові джерела, зробити певні нотатки. За своїм змістом реферат і повідомлення повинні відповідати обраній темі. Виклад матеріалу має бути логічним, послідовним. Обсяг реферату, як правило, у межах 9-12 сторінок формату А4. Писати текст належить на одному боці аркуша, розбірливо, без помилок. У разі потреби - робити посторінкові виноски.

Останнім розділом реферату повинні бути висновки, в яких студент узагальнює викладений матеріал і формулює свої думки з приводу опрацьованої проблеми. До реферату має бути доданий список використаних джерел, складений відповідно до існуючих бібліографічних вимог.

За структурою реферат складається із короткого вступу, двох або трьох розділів основної частини, висновків і списку використаних джерел. План написання реферату повинен мати внутрішню єдність і логіку, враховувати актуальність проблеми, її наукову розробленість та практичну значимість. Особливу увагу потрібно звернути на дотримання академічної доброчесності.

У структурі курсу «Психологія освітнього менеджменту» завдання самостійної роботи зорієнтовані як для індивідуальної, так і для групової роботи студентів. На самостійне опрацювання винесено теми:

- Історичні етапи становлення та розвитку теорії управління.
- Психологічна структура управлінської діяльності.
- Ортобіоз особистості менеджера освітньої організації.
- Імідж менеджера освітньої організації.
- Психологічні основи прийняття рішень менеджером освіти.
- Підготовка та проведення переговорів у менеджменті освіти.
- Психологічні особливості формування команди в освітній організації.

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади психології освітнього менеджменту

Тема. Історичні етапи становлення та розвитку теорії управління. Вивчаючи тему, потрібно звернути увагу на: основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання; проаналізувати етапи становлення та розвитку теорії управління; виокремити особливості становлення і розвитку зарубіжної та вітчизняної психології управління, осмислити сучасні концепції й теорії управління персоналом освітніх організацій.

Завдання:

- здійснити аналітичний огляд основних напрямів досліджень у психології управління (робота з таблицею); систематизувати бібліографію фундаментальних зарубіжних та вітчизняних праць з актуальних проблеми психології освітнього менеджменту (за останні 2 роки);

- дати порівняльний аналіз екзогенних та ендогенних факторів впливу на розвиток управління освітою (оформити у вигляді таблиці);

- підготувати реферат на тему: «Еволюція управління у галузі освіти»;

- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література:

1. Карамушка Л.М. Основні етапи становлення та розвитку теорії менеджменту організацій. *Психологія менеджменту в освіті*: навч. посібник. К. : Либідь, 2015. С. 48-92.

2. Крижко В.В. Історія та предмет наукового менеджменту. *Теорія та практика менеджменту в освіті*: навч. посібн. Київ : Освіта України , 2016. С. 5-29.

3. Історія і сучасний стан психології управління. *Психологія управління*: курс лекцій для студентів денної і заочної форми навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / уклад О.С.Юрков. Мукачєво : МДУ, 2017. С. 31-55.

Тема. Психологічна структура управлінської діяльності. Вивчаючи тему, необхідно звернути увагу на структурні компоненти управління, характерні ознаки психології управлінської діяльності; зрозуміти місце управлінської діяльності у структурі управління; осмислити цілі, мотиви, взаємовідносини, ціннісні орієнтації учасників управлінського процесу.

Завдання:

- обґрунтувати психологічну специфіку управлінської діяльності;
- систематизувати види управлінської діяльності;
- дати порівняльний аналіз психологічних і соціокультурних чинників ефективності управлінської діяльності (оформити у вигляді таблиці);
- підготувати повідомлення на тему: «Типи структур управління»;
- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література.

1.Карамушка Л.М. Зміст, структура і психологічні компоненти управління освітніми організаціями. *Психологія управління*: Навч. посіб. К. : Міленіум, 2003С.7-24.

2.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологічна структура управлінської діяльності. *Психологія управління*: Посібник. К.: Академвидав, 2003. С. 288-297.

3.Структура психології управління. Навчальний посібник нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» / Укл. Моїсеєнко Л.М. Красноармійськ : КиДон НТУ, 2013. М. С. 13-14.

Тема. Ортобіоз особистості менеджера освітньої організації. Вивчаючи тему, студенти мають звернути увагу на багатоаспектність проблеми ортобіозу в управлінській діяльності, як правильного, розумного, здорового способу життя; обумовити значення фізичного і психічного здоров'я освітнього менеджера у здійсненні ефективної управлінської діяльності; асоціювати особливості валеологічної культури та уміння менеджера керувати власними емоційними станами; усвідомити роль гігієни у структурі ортобіозу керівника: гігієна праці, гігієна спілкування, особиста гігієна.

Завдання:

- систематизувати фактори психічного і фізичного здоров'я управлінця; розкрити їх значення у професійній діяльності менеджера освітньої організації;
- виокремити фактори ризику для здоров'я менеджера освітньої організації та вказати можливості їх упередження;
- упорядкувати таблицю: напрямки гігієни у структурі ортобіозу керівника;
- підібрати комплекс вправ для релаксації керівника освітньої організації;
- підготувати повідомлення на тему: «Психічні стани особистості й працездатність», «Психологічний самоконтроль особистості як чинник успішної управлінської діяльності».
- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література.

1. Наточій А.М. Ортобіоз керівника закладу освіти: навчально-методичний посібник. Миколаїв : МНУ ім. В.О.Сухомлинського, 2018. 102 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Ортобіоз особистості керівника. *Психологія управління* : Посібник. К. : Академвидав, 2003. С. 229-236.
3. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С.Д. Максименка, С.Б. Кузікової, В.Л. Зливкова. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 540 с.

Змістовий модуль 2

Соціально-психологічні основи оптимізації міжособистісної взаємодії у менеджменті освіти

Тема. Імідж менеджера освітньої організації. Опрацьовуючи тему, потрібно розкрити соціально-психологічний феномен іміджу, асоціювати соціальні запити суспільства щодо іміджу менеджера освітньої організації; виокремити складові іміджу та конкретизувати їх значення у професійній діяльності менеджера освіти; проаналізувати особливості формування іміджу менеджера освітньої організації.

Завдання:

- систематизувати основні компоненти іміджу ділової людини; конкретизувати основні прорахунки в створенні іміджу керівника;

- упорядкувати таблицю зовнішніх та внутрішніх чинників формування позитивного іміджу менеджера освітньої організації (порівняльний аспект);

- осмислити особливості набуття менеджером освіти позитивного професійного іміджу (на основі аналізу статей: Жигірь В.І. Особливості набуття менеджером освіти позитивного професійного іміджу. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія: Педагогічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2014. №1(22). С.222–229; Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. *Менеджмент*. 2013.№ 7–9. С.379–381); обґрунтувати вплив іміджу керівника на імідж освітньої організації;

- поміркувати над змістом вислову Е.Гофмана: «Імідж - це мистецтво керувати враженням»; дайте відповідь на запитання: Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?

Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділового чоловіка/ жінки;

- підготувати повідомлення на тему: «Вимоги до ділового костюма менеджера освітньої організації»;

- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література:

1. Барна Н.В. Імеджелогія : Навч. посіб. для дист. навч. К.: Україна, 2008. 217 с.

2. Ковалів Ж.В. Іміджелогія сучасного освітнього менеджера : навч. посіб. / заг. ред. О.Я. Чебикіна ; Південноукраїнський держ. пед. ун-т ім. К.Д.Ушинського : СВД М.П. Черкасов, 2008. 104 с.

3. Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів. Х. : ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2013. 64 с.

Тема. Психологічні основи прийняття рішень менеджером освітньої організації. Вивчаючи тему, потрібно працювати за таким алгоритмом: асоціювати зміст поняття «управлінське рішення», основні вимоги до управлінських рішень; проаналізувати наукові підходи до розроблення управлінських рішень; виокремити типи управлінських рішень і дати їх класифікацію; звернути увагу на особливості підготовки, прийняття та реалізації рішення,

організацію і контроль виконання рішень; осмислити правила та алгоритм делегування.

Завдання:

- узагальнити класифікацію завдань щодо прийняття управлінського рішення;
- розкрити роль і функції рішень у процесі управління;
- дати порівняльну характеристику групових та індивідуальних форм прийняття управлінських рішень;
- систематизувати методи прийняття управлінських рішень (робота з таблицею);
- підготувати повідомлення на тему: «Характер проблеми та багатогранність управлінських рішень»;
- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література.

1. Жигір В.І. Прийняття управлінських рішень у професійній діяльності менеджера освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*: зб. наук. пр. Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / ред. Безлюдний О.І.. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2015. Випуск 12, Ч. 1. С. 279–287.

2. Комунікації та управлінське рішення. *Менеджмент для бакалаврів* : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2009. Т.1. С.32-39.

3. Психологічні аспекти управлінських рішень. *Психологія управління*: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С.125-153.

4. Пшенична Л.В. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення. Підготовка та реалізація управлінських рішень. *Керівник навчального закладу : навч. посіб.* Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. С.300-322.

Тема. Підготовка та проведення переговорів в освітньому менеджменті. Опрацьовуючи тему, потрібно звернути увагу на призначення, функції, види ділових переговорів у сфері освіти; виокремити основні етапи переговорів та конкретизувати їх особливості.

Завдання:

-на основі аналізу рекомендованої літератури виявити специфічні особливості, фактори і типи переговорів; конкретизувати етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу.

- проаналізувати труднощі, що виникають у процесі ділових переговорів, указати шляхи їх подолання;

- обґрунтувати вплив сприйняття, емоцій, різниці інтересів на результати переговорів; узагальнити стратегії керування переговорами й етапи керування переговорним процесом;

- дати змістовну характеристику основним етапам, методам і прийомам ведення ділових переговорів;

- обґрунтувати тезу про те, що ефективність переговорів у більшому ступені залежить від уміння спілкуватися з людьми та регулювати свій психічний стан і поведження; осмислити зміст французького прислів'я: «Переговори - це не місце для поривів, це місце для дипломатії»;

- за поданим зразком упорядкувати таблицю (не менше десяти позицій): «За столом переговорів» (пам'ятка):

У будь-яких переговорах потрібно	У будь-яких переговорах не можна
Описувати дії	Оцінювати дії

- опрацювати рекомендовану літературу.

Рекомендована література.

1. Ботвина Н. Міжнароді культурні традиції: мова та етика ділового спілкування. Навч. посібник. К. : АртЕк, 2008. 252 с.

2. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. Вінниця: Нова книга, 2020. 223 с.

3. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет: навч. посібник. К. : Знання, 2006. 391 с.

Тема. Психологічні особливості формування команди в освітній організації. Вивчаючи тему, необхідно звернути увагу на проблему формування конкурентоздатної управлінської команди в умовах сучасних освітніх змін, вагомість психологічної сумісності членів команди; виокремити основні характеристики команди; визначити умови і засоби формування ефективної команди в освітній організації, конкретизувати роль керівника у формуванні згуртованої команди.

Завдання:

-проаналізуйте зміст поняття «управлінська команда» та з'ясуйте порядок її формування, розкрийте психологічний зміст і основні характеристики команди в освітній організації;

-обґрунтуйте критерії, які визначають відмінності команди від робочої групи; конкретизуйте принципи взаємодії у команді;

-систематизуйте фактори, які впливають на високі результати командної роботи; опишіть можливості формування команди в освітніх організаціях;

-підготуйте повідомлення на тему: «Роль методів активного соціально-психологічного навчання для формування управлінської команди освітньої організації»;

- опрацюйте рекомендовану літературу.

-упорядкуйте таблицю «Правила згуртованості команди»:

№ п/п	Правила згуртованості й ефективності команди	Загальна характеристика

Рекомендована література.

1. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. Біла Церква : КОШОПК,2008. 64 с.

2. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К. : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

3. Психологічні особливості формування команди в освітній організації. *Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти* / О.І.Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін. К., 2006. С. 101-118.

4. Шенкаренко О.В. Особливості формування управлінської команди освітньої організації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 219-225.

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ

Орієнтовний перелік завдань до підсумкового контролю знань студентів з курсу «Психологія освітнього менеджменту» (залік)

1. Поняття «менеджмент», «управління», «керівництво».
2. Роль психології в освітній управлінській діяльності.
3. Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління.
4. Основні етапи розвитку теорії управління. За вибором дайте одному із них характеристику.
5. Основні представники школи наукового управління й адміністративної школи. Їх внесок у розвиток управлінської думки.
6. Зміст понять «освітній менеджмент», «психологія освітнього менеджменту».
7. Психологічні особливості професії освітнього менеджера.
8. Напрями удосконалення управлінської діяльності освітнього менеджера.
9. Поняття принципів освітнього менеджменту. Загальна характеристика.
10. Базові функції менеджменту. Їх психологічний зміст.
11. Суть функції планування.
12. Психологічні особливості контролюючої діяльності освітнього менеджера. Характеристика основних видів контролю.
13. Зміст поняття «метод управління». Класифікація методів управління.
14. Організаційно-розпорядницькі (адміністративні) методи управління в освітньому менеджменті.
15. Соціально-психологічні методи управління в освітньому менеджменті.
16. Можливості моделювання в системі методів управління.
17. Поняття: «мотив», «стимул», «потреба», «мотивування».
18. Роль мотивації працівників у забезпеченні ефективного управління освітніми організаціями.
19. Потреби, що визначають мотивацію професійної діяльності освітнього менеджера. Зв'язок між потребами та мотивами особистості.
20. Умови за яких менеджер освітньої організації може забезпечувати власну мотивацію.

21. Основні стратегії створення керівником освітньої організації позитивної мотивації у своїх працівників.
22. Основні наукові концепції теорії мотивації працівників. За вибором охарактеризуйте зміст однієї із концепцій.
23. Значення морального стимулювання у професійній діяльності педагогів.
24. Основні складові елементи системи ефективної мотивації педагогів.
25. Поняття «професіограма» - «психограма».
26. Основні компоненти професіограми особистості освітнього менеджера.
27. Основні блоки професійних умінь керівника сучасного навчального закладу.
28. Якості, якими повинен бути наділений сучасний менеджер освітньої організації.
29. Психологічні вимоги до керівника залежать і характеру його діяльності.
30. Психологічний зміст поняття «стиль керівництва».
31. Фактори впливу на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях.
32. Особливості індивідуального стилю керівництва освітнього менеджера.
33. Позитивні та негативні риси, характерні для ліберального стилю керівництва.
34. Об'єктивні чинники формування стилю управління.
35. Суб'єктивні чинники формування стилю управлінської діяльності.
36. Психологічні резерви оптимізації стилю керівництва.
37. Запропонуйте рекомендації для освітнього менеджера щодо вдосконалення стилю керівництва в умовах реформування освіти.
38. Психологічні особливості формування команди в освітній організації. Принципи взаємодії у команді.
39. Психологічні якості успішного керівника.
40. Суть понять «лідер» і «керівник». Основні розбіжності між цими поняттями.

41. Суть поняття «феномен лідерства». Його складові.
42. Теорії та концепції лідерства. Їх основні положення.
43. Порівняльна характеристика трансакційної та трансформаційної моделі лідерства.
44. Поняття: «індивід», «індивідуальність», «особистість». Різниця між ними.
45. Зміст поняття «темперамент» як однієї із характеристик особистості. Його основні властивості.
46. Основні типи темпераменту. Психологічна характеристика одного із типів (за вибором).
47. Різниця між темпераментом і характером людини.
48. Зв'язок темпераменту і результатів діяльності людини.
49. Суть особистісно-діяльнісного підходу в освітньому менеджменті (за Н. Коломінським).
50. Зміст поняття синдром «професійного вигорання». Його структура.
51. Стадії професійного вигорання. Їхні характеристики.
52. Чинники розвитку синдрому «професійного вигорання» педагогів.
53. Основні вияви синдрому «професійного вигорання» у працівників освітніх організацій.
54. Модель професійного стресу освітнього менеджера.
55. Можливості профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.
56. Технології профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях.
57. Запропонуйте освітньому менеджеру поради щодо подолання професійного вигорання.
58. Зміст понять: «комунікація», «спілкування», «ділове спілкування».
59. Особливості невербальної комунікації та необхідність її врахування в управлінській діяльності.
60. Комунікативна компетентність - одна із найважливіших умов успішності менеджера освітньої організації.
61. Правила активного слухання. Вагомість активного слухання у процесі ділової комунікації.

62. Суть техніки Франкліна як техніки запобігання негативного ефекту спілкування.

63. Основні правила ділового спілкування у телефонному режимі.

64. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід освітнім менеджером.

65. Основні стратегії поведінки та комунікації освітнього менеджера в організації. Фактори впливу на вибір менеджером освіти певної стратегії.

66. Основні форми ділового спілкування. (Одна із вибором форм за вибором).

67. Суть поняття «імідж керівника». Імідж керівника як один із елементів іміджу організації.

68. Зміст етико-психологічних принципів ділового спілкування.

69. Особливості вербальної комунікації як засобу ділового спілкування.

70. Невербальні засоби ділової комунікації. Роль проксемики у забезпеченні ефективного процесу комунікації у педагогічному колективі.

71. Зміст поняття «управлінське рішення». Порівняльна характеристика групових та індивідуальних форм прийняття управлінських рішень.

72. Зміст поняття «психологічний клімат колективу», його структурні елементи.

73. Основні види психологічного клімату.

74. Чинники, які зумовлюють психологічний клімат у педагогічному колективі.

75. Чинники макросередовища, які впливають на формування психологічного клімату в освітній організації. (За вибором один із них).

76. Фактори мікросередовища, які впливають на формування психологічного клімату в освітній організації.

77. Обґрунтуйте тезу про те, що керівник відіграє важливу роль у формуванні сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі.

78. Основні правила формулювання розпоряджень. Вагомість їх дотримання у спілкуванні керівника з підлеглими.
79. Зміст понять «конфлікт». Основні фази та атрибутивні ознаки конфлікту.
80. Види конфліктів у педагогічних колективах. Їх особливості.
81. Основні типи конфліктів. Специфіка міжособистісних конфліктів.
82. Причини виникнення конфліктів в освітніх організаціях. Основні групи помилкових дій керівника школи, які приводять до деструктивних конфліктів.
83. Основні функції конфліктів. Їх специфіка в освітній організації.
84. Основні типи поведінки особи в конфліктній ситуації.
85. Способи погашення конфлікту в педагогічному колективі.
86. Особливості запобігання конфліктів в освітніх організаціях.
87. Основні умови погашення конфлікту в педагогічному колективі на основі колаборативного підходу.
88. Зміст поняття «ортобіоз». Складові ортобіозу менеджера освіти.
89. Основні етикетні правила керівника у взаємодії з підлеглими.
90. Особливості формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі.

Тестові завдання до дисципліни
«Психологія освітнього менеджменту»

1. Поняття «менеджмент» означає:

- а) влада та мистецтво управління;
- б) особливі вміння й адміністративні навички;
- в) орган управління, адміністративна одиниця;
- г) усі відповіді правильні.

2. Засновник школи наукового управління:

- а) Анрі Файоль;
- б) Елтон Мейо;
- в) Ерік Еріксон;
- г) Фредерік Тейлор.

3. Наука про менеджмент виникла:

- а) на початку XVIII ст.;
- б) на початку XIX ст.;
- в) на початку XXI ст.;
- г) на початку XX ст.

4. Поняття «менеджмент»:

- а) ширше за поняття управління, оскільки охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівник-виконавці»;
- б) ширше за поняття управління, оскільки стосується різних аспектів взаємодії колективних суб'єктів управління;
- в) вужче, оскільки має повноваження приймати рішення;
- г) вужче за поняття управління, оскільки позначає лише один із видів управління;

5. Хто із видатних педагогів і організаторів народної освіти одним із перших розглянув питання управління школою у праці «Три елементи школи»?

- а) В.Сухомлинський;
- б) М.Корф;
- в) А.Макаренко;
- г) К.Ушинський.

6. Який підхід в управлінні передбачає творче засвоєння і застосування на практиці ідей, закладених у наукових працях і практичній діяльності педагогів-керівників минулого і сучасності?

- а) компетентнісний;
- б) аксіологічний;
- в) людино центристський;
- г) акмеологічний.

7. Психологія управління - це:

- а) галузь психології, що вивчає особливості взаємодії людей у колективі;
- б) галузь психології, що вивчає факти і закономірності процесу спілкування в педагогічних колективах;
- в) галузь психології, що вивчає особливості процесу взаємодії на виробництві;
- г) галузь психології, що вивчає факти і закономірності процесу керівництва різними видами спільної діяльності й міжособистісного спілкування в організаціях.

8. Суть якого поняття розкриває дане визначення: «Галузь психології, що вивчає факти і закономірності процесу керівництва різними видами спільної діяльності й міжособистісного спілкування в навчальних закладах» ?

- а) психологія ділової комунікації;
- б) психологія управлінської діяльності;
- в) психологія соціальної взаємодії;
- г) психологія освітнього менеджменту.

9. До менеджерів освітньої організації Не відносять:

- а) очільників навчальних закладів, установ, підрозділів організації;
- б) заступників очільників навчальних закладів, резерв керівних кадрів, керівників методичних об'єднань районного і шкільного рівня;
- в) резерв керівних кадрів, керівників методичних об'єднань районного і шкільного рівня очільників установ;
- г) очільників навчальних закладів, резерв керівних кадрів, директорів видавництва навчально-методичної літератури.

10. Вимоги до менеджера сформулював у свій час французький підприємець А. Файоль. На його думку, менеджери повинні мати:

- а) відповідну освіту, відповідний характер, відповідний рахунок у банку;
- б) гарний сон, гарний апетит, гарний будинок, гарний автомобіль;
- в) міцні нерви і добре здоров'я, впливових друзів і не менш впливових батьків, професійні здібності, хоробрість і хитрість, самодостатність;
- г) міцне здоров'я і фізичне завзяття, наполегливість, енергійність, розум та інтелектуальні здібності, відповідальність і мужність у прийнятті рішень, відчуття патріотизму.

11. Психологічний аспект діяльності освітнього менеджера найяскравіше виявляється у:

- а) стратегії планування;
- б) оперативному управлінні;
- в) спілкуванні з контролюючими органами;
- г) особистих контактах з підлеглими;

12. Французький підприємець А.Файоль, якого вважають «батьком менеджменту», у книзі «Основи менеджменту» запропонував:

- а) 7 принципів управління;
- б) 9 принципів управління;
- в) 12 принципів управління;
- г) 14 принципів управління.

13. Принцип партисипативності в освітньому менеджменті означає:

- а) чітке окреслення реальних мети і цілей загальноосвітнього навчального закладу;
- б) повагу до особистості, заради якої здійснюється управління;
- в) врахування всіх конкретних умов, обставин та факторів, що впливають на управлінський процес;
- г) співучасть працівників в управлінні.

14. Принцип гуманізації в управлінні навчальним закладом ґрунтується на:

- а) узгодженості діяльності керівника із законодавством;
- б) надійній системі інформаційного забезпечення управління;
- в) чіткому розподілі влади і дотриманні приписів нормативних документів;
- г) повазі до кожного члена колективу.

15. Зміст якого принципу розкриває подане судження: Чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між суб'єктами освітнього процесу з максимально можливим делегуванням управлінських повноважень вниз; науково обґрунтований розподіл бюджету, робочого часу суб'єктів за напрямками діяльності; оптимізація зовнішньої і внутрішньої управлінської інформації на основі скорочення, уніфікації та стандартизації?

- а) економічності;
- б) ефективності;
- в) співробітництва;
- г) раціональної організації праці.

16. Суть якого поняття розкриває подане визначення: «Сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей»?

- а) принципи управління;
- б) функції управління;
- в) засоби управління;
- г) методи управління.

17. Методи цієї групи дозволяють створити струнку структуру управління, привчити до визначеного порядку весь колектив:

- а) економічного впливу;
- б) соціального впливу;
- в) розпорядницького впливу;
- г) організаційного впливу.

18. Під функцією управління розуміють:

- а) основні обов'язки керівника;
- б) основні завдання керівника;
- в) основні професійні вимоги до керівника;
- г) основні напрямки діяльності керівника.

19. Яка функція управління передбачає процес порівняння фактичних результатів діяльності з плановими показниками та вироблення і застосування (у разі потреби) коригувальних заходів з метою досягнення встановлених цілей?

- а) планування;
- б) організації;
- в) мотивації;
- г) контролю;

20. До базових потреб особистості належать:

- а) природні, гуманістичні, моральні, матеріальні;
- б) прагматичні, аналітичні, економічні, етичні;
- в) об'єктивні, суб'єктивні, утопічні, маргінальні;
- г) біологічні, матеріальні, соціальні, духовні.

21. Укажіть традиційну послідовність функцій менеджменту:

- а) мотивація – організація – планування – контроль;
- б) організація – планування - мотивація – контроль;
- в) планування – мотивація – організація – контроль;
- г) планування – організація – мотивація - контроль.

22. Суть якого поняття розкриває подане визначення: «Вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей»?

- а) преміювання;
- б) делегування;
- в) реагування;
- г) мотивування;

23. Першим етапом у формуванні мотиву є:

- а) мисле форма;
- б) дія;
- в) емоція;
- г) потреба.

24. Укажіть рядок, де правильно вказані відмітності мотивації від стимулювання:

- а) мотивація спрямована на внутрішнє спонукання людини; стимулювання впливає зовні, на обставини;
- б) мотивація завжди носить позитивний характер; стимулювання може характеризуватися негативним поштовхом до дії;
- в) мотивація властива конкретному співробітнику; стимулювання - групі працівників, об'єднаних одним критерієм;
- г) усі відповіді правильні.

25. Ця теорія розкриває дві різні підходи до управління, тобто всі чинники залежать від керівника й одночасно однаково впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці: «теорія Х» втілює суто авторитарний стиль управління; «теорія У» відповідає демократичному стилю. Укажіть автора цієї теорії.

- а) Дж. Адамс;
- б) А. Маслоу;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Д. Мак-Грегор.

26. Показниками реалізації принципу індивідуального підходу в діяльності керівника навчального закладу є:

- а) рівномірний розподіл громадських доручень, створення однакових умов діяльності, об'єктивне оцінювання;
- б) повага до думок інших, залучення до співуправління, розвиток горизонтальних зв'язків;
- в) безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів;
- г) вивчення кожного члена колективу, врахування індивідуальних особливостей, надання адресної допомоги.

27. Які з указаних методів Не належить до методів вивчення особистості у системі управління?

- а) спостереження, опитування, експеримент;
- б) самоспостереження, опитування, вивчення документації;
- в) експерименту, вивчення документації, опитування;
- г) щоденників, «мозкового штурму», утопічних ігор.

28. Вивчення особистості в системі управління відносять до:

- а) методів економіки;
- б) методів соціології;
- в) методів педагогіки;
- г) методів психології менеджменту.

29. До методів менеджменту за характером впливу належать методи:

- а) прямого впливу, непрямого впливу, матеріального впливу, владного впливу;
- б) кількісні, якісні, економічні, екологічні;
- в) морального впливу, матеріального впливу, особистісного впливу, технологічного впливу;
- г) економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

30. До методів впливу на особистість відносяться такі методи:

- а) прогнозування, соціометрія, аналіз продуктів діяльності;
- б) анкетування, опитування, тестування;
- в) самоаналіз, самоспостереження, самовдосконалення;
- г) переконання, навіювання, наслідування.

31. Основу системної психологічної структури особистості складають певні базових виміри:

- а) соціально-психолого -індивідуальний-вертикальний;
- б) діяльнісний-горизонтальний;
- в) генетичний-віковий;
- г) усі відповіді правильні.

32. Харизматична теорія лідерства належить до:

- а) ситуативного підходу в лідерстві;
- б) психоаналітичного підходу в лідерстві;
- в) системного підходу в лідерстві;
- г) персонологічного підходу в лідерстві.

33. Яку професійну вимогу до менеджера розкриває вказане визначення: «Здатність менеджера уявляти діяльність організації в цілому та адаптувати її до умов, які змінюються навичками стратегічного планування, та вміння масштабно мислити»?

- а) оперативність;
- б) аналітичність;
- в) освіченість;
- г) концептуальність.

34. Яка теорія стверджує, що лідерство – «процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер є суб'єктом управління цим процесом»?

- а) «харизматична теорія»;
- б) «ситуативна теорія»;
- в) «концепція еталона»;
- г) «синтетична концепція лідерства».

35. Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання та взаємодії двох головних чинників:

- а) прагнення до лідерства і успіху;
- б) освіти й самоосвіти;
- в) професіоналізму й моральності;
- г) вроджених задатків і набутого досвіду особистості.

36. Доповніть твердження: керівник, на відміну від лідера...

- а) несе відповідальність за стан справ у колективі, передбачену трудовим договором;
- б) несе обмежену відповідальність перед законом за стан справ у колективі;
- в) не несе відповідальності перед законом за стан справ у колективі;
- г) несе відповідальність перед законом за стан справ у колективі.

37. Однією із основних професійно значимих якостей психіки освітнього менеджера є:

- а) ситуаційна атрибуція;
- б) вибірковість сприймання;
- в) професійна гіперактивність;
- г) емоційна стійкість.

38. Психограма освітнього менеджера містить:

- а) психолого-управлінські вимоги до особистості відповідно до змісту професійної діяльності;
- б) перелік відповідних психологічних якостей щодо забезпечення цих вимог;
- в) перелік відповідних професійних дій, у виконанні яких актуалізуються ці якості менеджера освіти;
- г) усі відповіді правильні.

39. Залежно від ставлення керівника до змін і здатності до інновацій виділяють такі стилі керівництва:

- а) адаптивний, ситуативний;
- б) активний, адміністраторський;
- в) товариський, моралізаторський;
- г) консервативний, ініціативний.

40. Ділові якості керівника поєднують у собі:

- а) уміння слухати співрозмовника, здатність прощати;
- б) уміння відпочивати та спілкуватися з людьми;
- в) авторитетність та авторитарність;
- г) компетентність та організаторські здібності.

41. Доповніть речення: американський економіст А.Маслоу стверджував, що, продуктивність праці зростає тоді, коли менеджери:

- а) добре планують роботу колективу;
- б) виконують найбільш проблемну ділянку роботи;
- в) організовують відпочинок, дбають про родини підлеглих, піклуються про їх здоров'я;
- г) виявляють турботу про підлеглих, при потребі консультуються з ними, надають їм можливість спілкуватися як з керівництвом, так і між собою.

42. Автор цієї теорії особистості вважав, що базовим компонентом особистості є власна «Я-концепція», яка формується у взаємодії індивіда із соціальним середовищем. Потреба особистісного зростання виникає внаслідок розбіжності між «Я-концепцією» та ідеальним «Я». Автор цієї концепції:

- а) А. Адлер;
- б) К. Хорні;
- в) Е. Еріксон;
- г) К. Роджерс.

43. Суть якого поняття розкриває подане визначення: «Вроджена стійка властивість людської психіки, одна з найважливіших структурних одиниць психодинамічної організації психічної діяльності, що визначає реакцію людини на інших людей та на події, що з нею відбуваються» ?

- а) характер;
- б) менталітет;
- в) поведінка;
- г) темперамент.

44. У чому полягає різниця між темпераментом і характером?

- а) темперамент уроджений, характер-набутий;
- б) темперамент не можна змінити, можна навчитися його стримувати; характер же піддається корегуванню під впливом зовнішніх факторів;
- в) темперамент не піддається оцінці; риси характеру ми оцінюємо;
- г) усі відповіді правильні.

45. Риса, Не притаманна флегматику:

- а) ускладнене переключення уваги;
- б) сповільненість дій;
- в) спокійна мова;
- г) висока нервово-психічна активність.

46. Стиль керівництва, за яким керівник діє на підлеглих переконаннями, порадами, аргументами:

- а) патріархальний;
- б) автократичний;
- в) ліберальний;
- г) демократичний.

47. Рішення керівнику нав'язуються підлеглими, він практично усувається від активного управління колективом, поводить як рядовий учасник – це характеристика стилю керівництва:

- а) нейтрального;
- б) анархічного;
- в) демократичного;
- г) ліберального.

48. Стиль управління, при якому керівник приймає рішення одноосібно, жорстко закріплює ролі учасників, здійснює детальний контроль, зосереджує у своїх руках усі основні функції управління:

- а) анархічний;
- б) анахронічний;
- в) догматичний;
- г) авторитарний.

49. До підлеглих якого типу темпераменту керівнику належить застосовувати «м'який» стиль впливу, враховуючи їхню високу чутливість, людяність, доброзичливість і водночас слабку рухомість, сором'язливість, вразливість?

- а) сангвініків;
- б) флегматиків;
- в) невротиків;
- г) меланхоліків.

50. Протягом скількох хвилин формується перше враження про людину при індивідуальному спілкуванні?

- а) 8 хв;
- б) 7 хв;
- в) 5 хв;
- г) 4 хв.

51. Яке поняття характеризує дане визначення: «Стан психічного напруження, що виникає у людини в процесі діяльності, ускладненої певними обставинами»?

- а) страх;
- б) сором;
- в) ступор;
- г) стрес.

52. Чи правомірно виокремлювати позитивні стресові ситуації?

- а) ні;
- б) науковці їх заперечують;
- в) частково;
- г) так.

53. Укажіть рядок, де найповніше вказано причини неуспішного керівництва:

- а) честолюбство, педантизм, самодостатність;
- б) адаптабельність, комунікативність, діловитість;
- в) врівноваженість, комунікабельність, гуманність;
- г) амбітність, авторитарність, афектація.

54. Продовжіть вислів Лі Яккоки: «Єдиний спосіб настроїти людей на продуктивну діяльність – це ...»

- а) гордитися ними;
- б) нехтувати ними;
- в) провокувати їх;
- г) спілкуватися з ними.

55. Заповніть пропущені слова у відомому вислові Лі Яккоки: «Якщо хочете людину похвалити, зробіть це..., а коли хочете висварити, ліпше зробіть це...»

- а) в усній формі, по скапу;
- б) у телефонному режимі, на виробничій нараді;
- в) на зборах трудового колективу, у письмовій формі;
- г) у письмовій формі, по телефону.

56. Завершальна стадія у прийнятті управлінського рішення – це:

- а) планування рішення;
- б) прийняття рішення;
- в) обдумування рішення;
- г) реалізація рішення.

57. Кількість співбесід, які керівнику можна ефективно провести протягом робочого дня?

- а) не менше десяти;
- б) не більше двадцяти;
- в) не менше п'ятнадцяти;
- г) не більше п'яти.

58. Професійне вигорання - це:

а) психічний стан, за якого людина стає пасивною, байдужою до всього;

б) психічний стан людини, який виникає на фоні негативних емоційних переживань;

в) об'єктивна втрата індивідом можливості проявити себе як особистість;

г) реакція організму та психологічної сфери людини, яка виникає внаслідок тривалого впливу стресів середньої інтенсивності, що зумовлених її професійною діяльністю.

59. Найтипівіші прояви синдрому «професійного вигорання» - це:

- а) наростання емоційного виснаження, хронічна втома;
- б) збайдужіння до виконання своїх професійних обов'язків, незадоволеність роботою;
- в) дегуманізація у формі негативізму щодо самого себе та своїх колег;
- г) усі варіанти правильні.

60. Небезпека синдрому «професійного вигорання» педагогів полягає у тому, що:

- а) у особи, ураженої вигоранням, відбуваються помітні зміни у мисленні, почуттях, поведінці;
- б) синдрому властиво день у день прогресувати;
- в) схильні до стресу вчителі є прикладом негативної моделі для своїх колег;
- г) усі варіанти правильні.

61. Професійне здоров'я передбачає:

- а) дотримання режиму відпочинку;
- б) заняття спортом;
- в) збалансоване харчування;
- г) стійкість організму спеціаліста до впливу чинників та умов, пов'язаних із конкретною професійною діяльністю.

62. Комунікації забезпечують рух інформації в ланцюг. Назвіть основні ланки цього ланцюга у їх послідовності.

- а) зворотний зв'язок, одержувач, канал, зворотний зв'язок;
- б) канал, одержувач, відправник, зворотний зв'язок;
- в) первинний зв'язок, зворотний зв'язок, кінцевий зв'язок;
- г) відправник, канал, одержувач, зворотний зв'язок.

63. Одна із технік запобігання негативного ефекту спілкування, яка передбачає дотримання таких правил: розпочинати будь-яку відповідь зі слів «так», позитивна оцінка ідеї співрозмовника, опис умов, за яких запропоноване рішення було б найкращим, нове, змінене рішення у відповідності до конкретних, тільки що описаних умов отримала визнання як...

- а) «Техніка Сократа»;
- б) «Техніка Аристотеля»;
- в) «Техніка Вашингтона»;
- г) «Техніка Франкліна».

64. Управлінське спілкування реалізується у такій формі:

- а) субординаційне спілкування;
- б) службово-товариське спілкування;
- в) дружнє спілкування;
- г) усі варіанти правильні.

65. Як стверджують дослідники, керівник будь-якої організації витрачає на комунікації від 50 до 90 відсотків свого часу тому, що ...

- а) неправильно формулює хід своїх думок;
- б) невчасно повідомляє інформацію своїм підлеглим;
- в) використовує ненадійні засоби комунікації;
- г) у процесі передачі інформації виникають різні перешкоди, такі як: спотворення, непорозуміння, уповільнення, ігнорування тощо.

66. Яка функція переговорів спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, установлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу?

- а) регулятивна;
- б) контролююча;
- в) інформаційно-комунікативна;
- г) координаційна.

67. Вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми - це:

- а) ділова зустріч;
- б) ділова пропозиція;
- в) ділова дискусія;
- г) ділова бесіда.

68. До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший належать:

- а) переконання, тренування, навіювання, наслідування;
- б) переконання, навіювання, структурування, проекція;
- в) переконання, навіювання, психічне зараження, наслідування;
- г) переконання, проектування, пропонування, психічне зараження;
- д) переконання, навіювання, психічне зараження, наслідування.

69. Психологами встановлено, що у процесі управлінської взаємодії освітнього менеджера від 60 до 80% комунікації здійснюється за рахунок:

- а) технічних засобів;
- б) мовленнєвих засобів;
- в) вербальних засобів;
- г) невербальних засобів.

70. Засоби невербального спілкування - це:

- а) жести;
- б) міміка;
- в) проксеміка;
- г) усі варіанти правильні.

71. Система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо) - це:

- а) проксодика;
- б) кінесика;
- в) такесика;
- г) проксеміка.

72. Ортобіоз трактують як:

- а) сукупність засобів впливу керівника на підлеглих;
- б) гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників;
- в) позитивний наслідок роботи освітнього менеджера;
- г) правильний, розумний спосіб життя.

73. Найбільш значимі складові, без яких формування позитивного іміджу менеджера освіти неможливе:

- а) персональна складова;
- б) соціальна складова;
- в) професійна складова;
- г) усі відповіді правильні.

74. Ознаки, якими характеризується команда:

- а) об'єднання людей для виконання спільної роботи, чітко виражений лідер;
- б) інноваційний потенціал і відповідальність за справу;
- в) спільна мета, психологічне визнання членами команди один одного;
- г) усі відповіді правильні.

75. Основна умова конструктивного погашення конфлікту - це:

- а) самозахист;
- б) самонавіювання;
- в) співчуття;
- г) спілкування.

76. Причиною виникнення будь-якого конфлікту є:

- а) сварка;
- б) консерватизм мислення;
- в) тривожність;
- г) протиріччя.

77. Основні стратегії поведінки в конфлікті:

а) попередження конфлікту, сутичка, аналіз, компроміс, співробітництво;

б) керування конфліктом, опір, поступливість, компроміс, співробітництво;

в) відхід від конфлікту, залякування, мобінг, компроміс, співробітництво;

г) уникнення (ухилення), суперництво, пристосування, компроміс, співробітництво.

78. За тривалістю конфлікти бувають:

- а) гострі й хронічні, латентні й відкриті;
- б) керовані, слабо керовані, некеровані;
- в) стихійні й розпочаті зумисно;
- г) швидкоплинні, тривалі та затяжні.

79. Яке явище характеризують такі ознаки: психологічний вплив ставлення однієї людини до іншої, як до засобу досягнення власної мети прагнення отримати односторонній вигреш використання «слабкостей» іншої людини майстерність впливу на іншу особистість?

- а) влада;
- б) конкуренція;
- в) де персоніфікація;
- г) маніпуляція.

80. За якими методами створюється забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання творчості та ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку освітнього закладу?

- а) адміністративного управління;
- б) економічного управління;
- в) суспільного впливу;
- г) психолого-педагогічного впливу.

Біографічний довідник персоналій

Вебер Макс (1864 – 1920) – німецький соціолог, цікавився соціологією, релігією, економікою і політикою, що відображають і назви його праць: «Протестантська етика і дух капіталізму», «Теорія соціальної й економічної організації», «Дослідження соціології» тощо. Розробив модель («ідеальний тип») адміністративної організації – раціональної бюрократії, яка характеризувалась чітким поділом праці, ієрархією влади, системою правил, що регулюють усю діяльність організації, формальною знеособленістю керівників, відповідність працівників займаним посадам. Така система має примусовий характер, базується на правилах та інструкціях, обов'язкових до виконання усіма членами організації. Виокремив три ідеальні форми влади (раціонально-правову, традиційну, харизматичну), наголошуючи на тому, що влада є обов'язковою умовою функціонування організації.

Раціонально-правовий вид влади ґрунтується на «законності» і праві окремих осіб «давати команди». Підпорядкування працівників за цього виду влади (у бізнесі, державних структурах, військових та інших установах) відбувається відповідно до посади або звання.

Традиційний вид влади зумовлюється звичаями і визнанням законності статусу тих, хто має владу відповідно до цих звичаїв. Тут підпорядкування виникає у результаті шанобливого ставлення до особистості, яка перебуває на традиційно встановленому (прийнятому) рівні влади.

Харизматичний вид влади ґрунтується на винятковій обдарованості особистості. У разі харизматичного виду влади (від грецьк. - «милість, божественний дар») лідеру підпорядковуються завдяки його авторитету й довірі до нього, що ґрунтуються лише на його особистісних якостях - мудрості, героїзмі, «святості» тощо.

Влада - обов'язкова умова існування організації. Без того або іншого виду влади організацією не можна управляти, не можна досягти її мети. Розробивши «ідеальний тип» адміністративної організації бюрократії, Вебер запропонував такі основні її елементи:

- Поділ праці, за яким вся діяльність, що необхідна для досягнення цілей організації, розчленовується на елементарні, найпростіші операції. Це створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного члена організації за ефективне виконання своїх обов'язків.

- Ієрархія влади, що формує ланцюг наказів, або посадовий принцип. Відповідно до цього принципу кожний службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед керівною особою не тільки за свої рішення і дії, а й за всіх підлеглих йому осіб. Щоб відповідати за роботу останніх, він мусить мати авторитет, владу над ними, давати накази, які вони повинні обов'язково виконувати.

- Система правил, що регулює діяльність організації. Правила - це стандарти й інструкції, що забезпечують одноманітність у здійсненні кожного завдання, незалежно від того, хто зайнятий його виконанням, а також визначає відповідальність індивідуальної діяльності.

- Формалістична безособовість керівника. Ідеальний керівник управляє організацією відповідно до раціональних стандартів, не допускаючи втручання особистих міркувань і емоцій. Якщо у керівника складається певне яскраво виражене (негативне або позитивне) ставлення до того або іншого підлеглого, або клієнта, то воно неминуче вплине на його офіційні рішення і, як правило, зашкодить справі. Отже, усунення особистих міркувань у службових справах є необхідною передумовою їхньої ефективності. Неупередженість сприяє однаково справедливому ставленню до всіх працівників, а отже, і розвитку демократичних принципів у адмініструванні.

- Служба у бюрократичній організації ґрунтується на тому, що всі її члени за кваліфікацією відповідають технічним вимогам посади, яку обіймають. Така відповідність визначається за допомогою офіційних іспитів, а досягається у результаті спеціальної підготовки, навчання. У цьому полягає суть системи «просування» по службі адміністративних працівників. Разом із відповідною заробітною платнею прагнення «зробити кар'єру» розвиває «корпоративний дух» серед службовців, стимулює їхню інтенсивну діяльність в інтересах організації.

Підкреслимо, що термін «бюрократія» Вебер розумів не так, як він тлумачиться в наш час. З технічного погляду бюрократичний тип адміністративного устрою був для нього найдоцільнішим для здійснення безпосереднього контролю за діяльністю і людьми. Ця система устрою була ліпшою за будь-яку іншу «за своєю точністю, стійкістю, суворістю дисципліни і надійністю».

Виготський Лев Семенович (1896-1934) - російський психолог, який своїми фундаментальними працями здійснив значний вплив на розвиток вітчизняної та світової психологічної науки, а також на суміжні з психологією науки (педагогіку, дефектологію, мовознавство, культурну антропологію та ін.). Найбільше визнання В. принесла культурно-історична концепція розвитку вищих психічних функцій, за якою стверджується, що розвиток психічних функцій відбувається у процесі опосередкованого спілкування засвоєння індивідом цінностей людської культури. Культурні знаки (мова) розглядаються як знаряддя, за допомогою яких суб'єкт, впливаючи на іншого суб'єкта, формує свій внутрішній світ, основними одиницями якого є значення і смисли. У результаті цього «натуральні» психічні функції перетворюються на вищі функції (культурні). Поступово механічна пам'ять стає логічною, асоціативний потік уявлень - цілеспрямованим мисленням або творчою уявою, імпульсивна дія - довільною і т.д. Усе це є продуктом інтеріоризації.

Гант Генрі-Лоуренс (1871-1919) – американський економіст, послідовник та учень Ф.Тейлора. Після закінчення з відзнакою університету Джона Хопкінса працював шкільним учителем, викладачем коледжу, креслярем, займав різноманітні посади в компанії «Мідвел Стіл», читав лекції в багатьох університетах Америки, працював консультантом у сфері менеджменту. Опублікував понад 150 праць з питань управління (у т.ч. 3 книги), запатентував десятки технологічно – конструкторських винаходів. Займався організацією праці робітників та управлінців, акцентував увагу на спільності інтересів, співробітництві керівників та підлеглих, науковому доборі кадрів, прогресивних ставках розробленні інструкцій для робітників.

Праці вченого присвячені необхідності усвідомлення провідної ролі людського фактора у промисловості і впевненість у тому, що робочій людині має бути надана можливість побачити у своїй праці не тільки джерело існування, але й стан задоволення. За Ганттом, ера примушування до праці поступилася місцем ері знання, тому політика майбутнього полягає у намаганні навчати і вести людей. Йому належить фраза: «Зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактора». Зі свого досвіду роботи шкільним учителем Г.Гант виніс переконаність у важливості знань і

усвідомив необхідність навчання. Майстра на виробництві він бачив не керівником, а вчителем і помічником підлеглого. Йому належать слова: «Ми не можемо управляти людьми, ми повинні управляти їхнім розвитком». У процесі навчання робітників головну увагу вчений приділяв такій складовій навчання, як «навички виробництва». На його думку, цими навичками є: працьовитість, кооперація, чіткість, максимальне використання робітником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію. Результатом упровадження «навичок» має стати, з одного боку, підвищення заробітної плати, створення атмосфери задоволення і гордості робітника, а з іншого - зниження витрат виробництва і вища продуктивність праці, що вигідно роботодавцю. Орієнтувався на графічне інтерпретування менеджменту, використання діаграм планування часу та контролю виконання робіт, графіків руху засобів виробництва та предметів праці тощо.

Герцберг Ірвінг Фредерік (1923-2000) - американський психолог, професор, вихователь, соціолог, економіст, який став одним із найвпливовіших викладачів і консультантів з управління після Другої світової війни. Постать Ф.Герцберга широко відома в соціальній психології завдяки теорії мотивації, її вважають найбільшим відкриттям науковця. Вона посприяла поліпшенню умов праці на робочому місці в багатьох компаніях світу. Публікація Герцберга «Ще раз, як ви мотивуєте співробітників?», яка вийшла в 1968 році на основі його досліджень, до 1987 року розійшлася тиражем в 1,2 мільйона примірників і стала найбільш популярною статтею з журналу «Harvard Business Review».

Ф.Герцберг запропонував принципово новий поділ потреб: ті, «що просто задовольняються», і ті, «що стимулюють». Відповідно до цього чинники, які впливають на поведінку працівників, він також розділив на дві групи, по-різному пов'язані з виникненням стимулів до праці: на «підтримуючі, або гігієнічні» чинники і ті, що «безпосередньо мотивують». За Ф.Герцбергом, є чинники, що роблять людину щасливою або задоволеною на роботі, і ті, що роблять її незадоволеною своєю роботою. Коли люди заявляють, що вони нещасливі та почувають незадоволення, або, що вони щасливі й задоволені, це переважно пов'язано з роботою. Чинники, що пов'язані безпосередньо з роботою, але характеризують лише її умови і тому є зовнішніми щодо конкретної особистості,

Ф.Герцберг назвав чинниками «гігієни». Їх зміст близький до змісту медичного поняття «гігієна». Як відомо, гігієна – це не лікувальний засіб, а радше превентивний, що попереджає негативний результат. У Ф.Герцберга чинниками гігієни є: фізичні умови праці, оплата праці, адміністративна політика компанії, соціально-психологічний клімат, міжособистісні стосунки, прибуток і безпека праці. Якщо робітник вважає, що показники цих чинників нижчі від необхідного (достатнього) рівня, то результатом є незадоволення роботою. Коли ж умови роботи вважаються оптимальними, незадоволення зникає, і задоволення «підтримується» сукупністю названих виробничих умов. Але таке задоволення роботою ще неповне, адже тут не врахована індивідуальна потреба, зокрема, потреба вищого порядку (за А.Маслоу) – самореалізація індивіда. Ось тут і набуває сили така група потреб працівників, як потреби в досягненні, заохоченні (за виконання якогось завдання), службовому просуванні, відповідальності, можливості зростання і самовдосконаленні. Саме ця, друга група потреб, названа Ф.Герцбергом «мотиваторами», спричинює позитивне ставлення до роботи, адже пов'язана із задоволенням її змістом. Менеджер має знати, що гігієна необхідна, тому що вона рятує працівника від почуття незадоволення, але вона не веде його до вищої мотивації праці і, як наслідок, до найвищих результатів. Тільки «мотиватори» ведуть до цього людей. Більше того, будучи впевненим, що задоволення сприяє психічному здоров'ю людини, Ф.Герцберг головним шляхом його досягнення вважав реалізацію мотиваційних чинників, то сприяють внутрішньому задоволенню працею. У свою чергу, задоволення працею забезпечує зворотний зв'язок між досягнутими результатами праці й виникненням нових стимулів до праці, стає «генератором» подальшої мотивації працівника. Висновки вченого і його послідовників стосувалися найголовнішого у політиці стимулювання - співвідношення між структурою потреб працівника і мотивувальним характером його праці. Вони показали, що задоволення умовами праці й задоволення змістом праці необхідні для забезпечення вищої продуктивності робітника, ефективності виробництва. Проте лише задоволення змістом праці робить мотивацію позитивною, стимулює працівника до більш творчої та відповідальної праці. Отже, теорія мотивації Ф.Герцберга з'явилася у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Ф.Герцберг створив двочинникову модель, що показує задоволеність роботою. Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, де здійснюється сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут має пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини діяльності працівника. Гігієнічні чинники Ф.Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому. А. Маслоу вважає, що після мотивації робітник обов'язково ліпше починає працювати, а на думку Ф.Герцберга, робітник почне ліпше працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація адекватна.

Гілбрет Френк Банкер (1868 - 1924), **Гілбрет Ліліан-Молер** (1878 – 1972) - американські дослідники проблем організації праці. На основі вивчення психологічних рухів робітників сформували теоретико-методологічну основу розроблення стандартів праці, принципів її стимулювання з використанням заробітної праці з метою реалізації потенціалу людини вдосконалення методу роботи, інструментів, створення здорової психологічної атмосфери у колективі. Для цього вони сконструювали і використали різноманітні пристрої та механізми: фотоапарат і кінокамеру; мікрохронометр (годинник із секундною стрілкою, здатний зафіксувати час з точністю до 1 /2000 хвилини); графіки та діаграми, систему «білих карток» для оцінювання досягнень персоналу.

Подружжя Френк Гілбрет і Ліліан Гілбрет займалось переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво; написали книги «Вивчення рухів» (1911 р.) і «Психологія управління» (1916 р.). Гілбрети широко використовували для запису трудового процесу графіки і діаграми, вони розвинули систему «білих карток» для персоналу, що передувала системі оцінки заслуг. Великого значення надавали написанню інструкцій з метою недопущення безладдя й непорозумінь. Започаткували дослідження стомленості, її впливу на здоров'я, продуктивність працівників. Л. – М. Гілбрет була першою жінкою – членом Союзу промислових інженерів і Американського товариства інженерів–механіків. Вона перша серед жінок отримала

ступінь «Почесного магістра інженерних наук» Мічиганського університету. Стала професором у галузі менеджменту. Нагороджена Золотою медаллю Ганта.

Друкер Пітер (1909 - 2005) – один із найвидатніших учених у галузі менеджменту, створив учення про менеджмент як професійну діяльність, уперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у вищих навчальних закладах. Йому належить концепція управління за цілями, яка мала революційний характер в управлінні. П.Друкер визначив три самостійних, але і взаємопов'язаних напрямів: вироблення методології цілевизначення, цільова організація процесу управління, мотивація до досягнення цілей. Після функціонального підходу до управління це була найбільш значна та вагома концепція, яка створила умови для ефективного керівництва.

Автор багатьох праць («Практика менеджменту», «Управління за результатами», «Ефективний керівник», «Завдання менеджменту XXI століття»), професор Нью – Йоркського університету, почесний доктор 19 університетів (США, Бельгії, Великої Британії, Іспанії, Японії, Швейцарії). Обґрунтував основні завдання менеджерів (управляти на основі цілей, ризикувати заради перспективи, приймати стратегічні рішення, створювати інтегровані команди, швидко і чітко працювати з інформацією, бачити бізнес у цілому, постійно працювати над самовдосконаленням); виокремив та описав основні управлінські функції менеджера (встановлювати цілі, організувати діяльність, мотивувати персонал, комунікувати, контролювати, сприяти розвитку); визначив основні персональні обов'язки керівника компанії (забезпечення економічної ефективності, підвищення продуктивності діяльності працівників, управління взаємодією компанії із зовнішнім середовищем); виокремив основні принципи особистої ефективності керівника (знати, як використовується підлеглими, орієнтуватись на результати, а не на процес; вибудовувати власну роботу, орієнтуватись на сильні, а не на слабкі сторони; спрямовувати зусилля у найрезультативніші сфери; приймати дієві рішення); виділив ключові фактори, які впливають на продуктивність праці інтелектуалів (чітке формулювання завдань, відповідальність за продуктивність власної праці, безперервна інноваційна діяльність, постійне навчання, оцінювання результатів, ставлення до оплати

праці як до інвестицій); визначив види інформації, необхідні для успішного управління компанією (базова фінансова інформація, інформація про продуктивність всіх категорій персоналу, інформація про розподіл ресурсів, інформація про конкурентні переваги компанії) тощо.

Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964) – американський науковець, психолог, гуманіст. Вивчав психологію, викладав її у Массачусетському інституті. Розробив теорії «Х» та «У», які відображають моделі поведінки працівників в організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних та організаційних цілей, яка зумовлює виникнення гармонії в організації. Дуглас Мак-Грегор висунув гіпотезу про те, що політику та практику менеджменту визначають два протилежних погляди на мотиви діяльності працівників: 1) автократичне керівництво - теорія «Х»; 2) демократичне керівництво - теорія «У».

Автократичне керівництво – теорія Х: Автократичний лідер: в управлінні авторитарний; має достатню владу, щоб нав'язати власну волю виконавцям; навмисно апелює до потреб нижчого рівня своїх підлеглих. Автократичний керівник вважає:

1. Люди споконвічно не люблять працювати та за будь-якої можливості намагаються уникати роботи.

2. Люди не мають честолюбства і намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу тому, щоб ними керувати. Понад усе люди бажають захищеності.

3. Щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль, загрозу, покарання. Автократ максимально централізує повноваження, не дає свободу у прийнятті рішень. Автократ може психологічно тиснути та загрожувати. Прихильний автократ активно піклується про настрій і благополуччя підлеглих. Може заохочувати участь у плануванні завдань, але структуру не міняє та жорстко регламентує поведінку співробітників.

Демократичне керівництво – теорія У: Уявлення демократичного керівника про працівників: 1. Праця - процес природний, і якщо умови сприятливі, люди не лише візьмуть на себе відповідальність, а й будуть прагнути до неї 2. Якщо люди залучені до цілей, вони будуть використовувати самоконтроль. 3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненнями

4. Здатність до творчого розв'язання проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої ланки використовується лише частково. Демократ апелює до потреб вищого рівня – потреби в автономії, належності та самореалізації. Уникає нав'язування своєї волі підлеглим Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою волею під час виконання завдань. Демократичний керівник намагається зробити обов'язки підлеглих привабливішими. Він організовує двостороннє спілкування та відіграє спрямовуючу роль; намагається навчити підлеглих розуміти проблеми організації, надавати їм адекватну інформацію та показувати, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

У своїй роботі «Людський фактор у виробництві» вчений прийшов до висновку, що в практиці управління персоналом існує два підходи: теорія «Х» й теорія «У». Ці теорії відбивають природні суперечливі відносини людини і праці. Завданням ефективного менеджменту є створення таких умов, за яких потенціал персоналу буде використаний оптимально. Дійсність така, що теорія «Х» (тобто спосіб «батога і пряника») у цивілізованих країнах не спрацьовує навіть стосовно працівників фізичної праці: «батіг» сьогодні не доступний менеджеру, а «пряник» перестав бути єдиним стимулятором сумлінної роботи. Тому всі процвітаючі корпорації США дотримуються підходу «У», за яким головним обов'язком ефективного менеджера є досягнення зацікавленості працівників у праці й ефективності їхньої роботи.

Дьюї Джон (1859-1952) - американський філософ, психолог і педагог, що заклав основи інструменталізму, за яким види людської діяльності розглядав як інструменти, створені людиною для розрізнення і розв'язання індивідуальних і соціальних проблем. Свої уявлення розвивав на основі вчення німецького філософа Г.-В.-Ф. Гегеля, вважаючи, що свідомість людини зумовлена змістом її практичних дій. Довів, що не можна зводити рефлексорну поведінку до окремих сенсомоторних елементів, відповідно не можна вивчати свідомість, досліджуючи лише окремі її елементи. На думку вченого, завданням психології повинно бути вивчення цілісного організму в процесі його адаптації до зовнішнього середовища, а не аналіз змісту свідомості. Ґрунтуючись на цих

поглядах, розробив теорію виховання, спрямовану на формування особистості, яка вміє пристосовуватися до різних життєвих ситуацій.

Емерсон Гаррісон (1853 - 1931) – американський інженер, раціоналізатор. Основні положення наукових розробок Емерсона викладені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912). У 1898 – 1901 рр. він уперше організував доставку пошти на велику відстань у книзі пунктів на Алясці, як представник англійських концернів обстежив виробничу діяльність багатьох заводів і рудників, дав конкретні рекомендації до їх раціоналізації. До основних принципів продуктивності праці зараховував: чітко визначені цілі, здоровий глузд, використання консультацій, жорстку дисципліну, справедливість у всіх сферах, систематичний облік, планування і визначення шляхів виконання робіт, норми і графіки виконання роботи, стандартизацію умов праці, нормування операцій, письмові інструкції, винагорода за ефективність праці.

Емерсон домігся популярності як експерт і як консультант з менеджменту. В історію вчень менеджменту він увійшов як пропагандист знань про ефективність виробництва.

Карамушка Людмила Миколаївна (1956) – доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, дійсний член Міжнародної кадрової академії, президент української асоціації організаційних психологів і психологів праці. З 1992 р. очолює лабораторію психології управління Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України (з 2002 р. лабораторія перейменована в лабораторію організаційної психології). Карамушка Л.М. є відомим фахівцем у сфері організаційної та економічної психології. Розробила концепції психологічних основ управління освітніми організаціями, управління змінами та організаційного розвитку, психолого-управлінського консультування, профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» та ін.

Основні праці: «Психологія управління» (2003); «Психологія освітнього менеджменту»; «Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій)» (2009); «Мотивація підприємницької діяльності» (2011), «Освітній менеджмент в умовах змін» (2011); «Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів» (2013).

Карнегі Дейл (1888 – 1955) – представник американської науки з проблем «людинознавства». Відстоював думку, що кожна людина може досягти поставленої мети, якщо зуміє належним чином організувати роботу. У 1912 році організував спеціальний лекційний курс для навчання представників сфери управління і фахівців з метою розвитку їхніх здібностей, навчання психології управління та діловому спілкуванню. Основні положення лекцій викладено у книзі «Як здобувати друзів і впливати на людей», яка перевидавалася 100 разів у США та перекладена на 30 мов. Результати подальших досліджень Карнегі відображені у його працях: «Як виробити упевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно», «Як перестати непокоїтися».

Макаренко Антон Семенович (1888-1939) - український педагог, який розробив концепцію формування особистості в колективі, за якою психологія розвитку особистості розглядалась у різних аспектах («проектування» особистості, перспективні лінії її розвитку, взаємовідносини особистості і колективу, формування мотиваційної сфери, формування характеру та ін.). Особливого значення надавав вивченню якостей особистості. Досліджував мотиваційну сферу, розробляв прийоми і механізми формування суспільно цінних якостей особистості, надаючи перевагу вихованню, формуванню і розвитку морально виправданих потреб. творив широку програму вивчення рушійних сил розвитку особистості, в якій провідна роль належить вихованню потреб колективіста. Розкрив можливості вивчення особистості у процесі формування її праці та суспільної діяльності. Праці: «Педагогічна поема», «Прапори на баштах», «Книга для батьків».

Макіавеллі Нікколо (1469 - 1527) – видатний італійський політичний мислитель, філософ, історик, письменник доби Відродження. Походив зі збіднілої сім'ї. Виконував важливі дипломатичні доручення як посадова особа Флорентійської республіки. Основні наукові праці – «Роздуми на першу декаду Тіта Лівія», «Государ», «Про воєнне мистецтво», «Історія Флоренції». Макіавеллі – один із ранніх представників політичної теорії епохи капіталізму який політичні ідеї виводить не з теології, а з реального суспільно політичного життя. Його вчення ґрунтується на твердженні про складну та суперечливу природу людини, основою якої є природний егоїзм. Інтерес, насамперед, - найзагальніша

причина людських дій в організованій спільноті. Щоб ефективно управляти людьми, потрібно знати причини їх учинків, інтереси й прагнення, захоплення та психологію. Заслугою Макіавеллі є те, що він одним із перших став розглядати державу і процеси в ній як суспільне явище, що ґрунтується на матеріальному інтересі людини, а не знанні людської природи.

Макклелланд Девід Кларенс (1917-1998) – американський психолог, автор теорії потреб, розробник нової методики оцінки для тематичного апперцептивного тесту, професор психології. За його твердженням, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, до влади, до визнання (співучасті). При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як досягнення особисті в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади має свідчити не тільки про честолюбство, але й проявляє вміння людини успішно працювати на різних рівнях керування в організаціях, прагнення до визнання - спроможність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати навколишніх у своїй правоті. Відповідно до теорії Макклелланда, люди, які прагнуть до влади, мають задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при зайнятті в організації визначених посад. Управляти такими потребами можна, готуючи працівників до переходу по ієрархії на нові посади за допомогою їхньої атестації, направленні на курси підвищення кваліфікації і т.ін. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити. Їхні керівники повинні сприяти цьому.

Маслоу Абрагам Харольд (1908-1970) - американський психолог, один із основоположників гуманістичного напрямку в психології. Головним досягненням М. є концепція цілісного підходу до людини й аналізу її вищих суттєвих проявів - любові, творчості, духовних цінностей, що вплинула на розвиток багатьох галузей науки. Існуючи у вигляді вроджених потенційних можливостей, ці особливості актуалізуються під впливом соціальних умов. Вважав, що поведінку людини визначають вищі потреби лише в такій мірі, в якій задоволені її нижчі потреби. Порядок задоволення потреб повинен бути чітким:

1) фізіологічні потреби (потреби в їжі, повітрі, воді, сексі, сні, помешканні, теплі);

2) потреба в безпеці, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної та психологічної небезпеки, від навколишнього середовища);

3) соціальні потреби (потреба в любові, відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність);

4) потреба у визнанні та оцінці (повага з боку оточуючих, визнання, самоповага);

5) потреба самовираження (самореалізація, реалізація своїх можливостей, самовдосконалення, тобто, реалізації потенцій, здібностей і талантів людини).

Усі потреби утворюють ієрархічну структуру, в якій діє основне правило: наступний ступінь мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні ступені пройдено. Тобто діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

Мейо Джордж-Елтон (1880 – 1949) – психолог, соціолог, економіст. Вважав будь-яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності функціонування якої необхідно перманентно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовність вислухати. На підставі аналізу результатів таких інтерв'ю керівники компаній повинні розробляти заходи, спрямовані на технічне, організаційне вдосконалення роботи, вирішення персональних проблем, урахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, які впливають на продуктивність праці. Результатом їх впровадження мають бути поліпшення морального стану колективу, підвищення продуктивності праці персоналу організацій. Найвідоміші праці: «Проблеми людини в індустріальному суспільстві», «Соціальні проблеми індустріального суспільства».

Е. Мейо став лідером руху за впровадження нових форм і методів управління у промисловості, що одержали назву «Школи людських стосунків». «Школа людських стосунків» стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожну промислову організацію як певну «соціальну систему». Це неабияке досягнення управлінської думки. Усі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним

аспектом індустрії. Завдання менеджменту на цьому етапі полягало у тому, щоб на доповнення до формальних залежностей між членами організацій розвинути плідні неформальні контакти, які суттєво впливають на результати спільної діяльності людей. Ці дослідження виявили феномен неформальної групи у структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Е.Мейо, фактор співробітництва у групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки у процесі виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у життя. Тому неформальні стосунки не можна пускати на самоплив, треба навчитися керувати ними на базі співробітництва між працівниками й адміністрацією.

1. Збільшення уваги до соціальних, групових потреб людини.
2. Прагнення до збільшення робочих місць.
3. Відмова від акценту на ієрархічній владі.
4. Зростаюче визнання неформальних груп в організації, ролі настрою працівників і неформальних взаємин.
5. Розвиток способів і методики вивчення взаємодії формальної та неформальної організації.

Нині управління людськими стосунками перетворилося на спеціальну управлінську функцію, що одержала назву «управління персоналом». Її основна мета полягає у тому, щоб підвищуючи добробут працівника, дати можливість кожному робити свій максимальний особистий внесок у ефективну діяльність усього підприємства.

Мюнстерберг Х'юго (1863-1916 рр.) - автор книги «Психологія та промислова ефективність» (1912). Започаткував «промислову психологію». Його ідеї вплинули на менеджерів, які намагалися враховувати потреби працівників. Він прагнув дослідити:

1. Як знаходити людей, чиї розумові якості найбільш придатні для роботи.
2. За яких психологічних умов від праці кожної людини можна отримати найбільший результат.
3. Як підприємство може вливати на людей, щоб отримати від них найбільші результати.

Мюнстерберг прагнув до досягнення спільних інтересів між адміністраторами і працівниками. Використовуючи методи експериментальної психології, він знайшов те, що назвав «найможливішим ефектом» для мотивації працівників: ідеї теорії навчання необхідно застосовувати до навчання працівників. Пропозиції Мюнстерберга з часом призвели до появи тестів на виявлення різних нахилів і здібностей, що стало основою для профорієнтації.

Орбан-Лембрик Лідія Ернестівна – доктор психологічних наук (1992 р.), професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри соціальної психології Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника. Сферою наукових інтересів є проблеми соціальної психології, психології управління, акмеології, етнопсихології, психологічні закономірності й механізми розвитку людини на щаблі її зрілості. У 2000 р. Американський біографічний інститут визнав Л.Е. Орбан-Лембрик жінкою року і заніс її ім'я до міжнародного довідника (восьме видання «Хто є хто серед ділових жінок-професіоналів»).

Основні публікації: «Основи психології управління» (2002); «Психологічні засади спілкування» (2008); «Психологія професійної комунікації» (2009); «Психологія управління»(2010).

Сельє Ганс (1907-1982) - видатний канадський ендокринолог австро-угорського походження, лікар, основоположник вчення про стрес, біолог зі світовим ім'ям, патофізіолог, директор Інституту експериментальної медицини і хірургії (з 1976 року Міжнародний інститут стресу) у Монреалі - протягом майже п'ятдесяти років розробляв проблеми загального адаптаційного синдрому і стресу. Він розглядав фізіологічний стрес як відповідь на будь-які висунені організму вимоги і вважав, що з якими б труднощами не стикався організм, з ними можна впоратися двома типами реакцій: активною, або боротьби, і пасивною, або втечі від труднощів чи готовності терпіти їх. С. не вважав стрес шкідливим, а розглядав його як реакцію, що допомагає організму вижити. Праці: «Начерки про адаптаційний синдром», «Стрес без дистресу», «Від мрії - до відкриття: Як стати вченим» та ін..

Сухомлинський Василь Олександрович (1918-1970) - видатний український педагог, який своїми працями значно поглибив педагогіку і психологію формування особистості дітей молодшого шкільного віку. Створив оригінальну педагогічну систему, яка ґрунтувалася на принципах гуманізму, визнання особистості дитини найвищою цінністю процесів виховання і навчання. Основні праці: «Серце віддаю дітям», «Сто порад учителеві», «Народження громадянина», «Батьківська педагогіка», «Як виховати справжню людину», «Методика виховання колективу», «Розмова з молодим директором школи») та ін..

Тейлор Фредерік-Вінслоу (1856 - 1915) – американський вчений і практик. Його дослідження з проблем наукової організації виробництва започаткували розвиток менеджменту у США та інших країнах. Основну увагу зосереджували на вивченні технологічних рухів робітника, розроблені рекомендації щодо ліквідації непродуктивних втрат людської енергії, підвищенні ефективності праці. Найвідоміші праці: «Тарифна система», «Управління підприємством», «Принципи наукового управління». Погляди вченого стосувалися трьох основних проблем: нормування праці; ролі менеджерів; винагороди та покарання.

Перш за все, він довів можливість розробки на основі ретельного вивчення витрат часу, рухів, зусиль, оптимальних методів здійснення виробничих і трудових операцій, норм видатку часу на них і необхідність безумовного наслідування розробленим стандартам. Далі Тейлор показав, що кожний менеджер повинен здійснювати добір, навчання та розстановку працівників на ті місця, де вони можуть принести найбільшу користь, встановлювати для них завдання, розподіляти матеріальні ресурси, забезпечувати їх раціональне використання, мотивувати високу продуктивність виконавців, своєчасно контролювати їх дії і досягнуті результати. Вчений вважав, що менеджер повинен визначати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи, час її завершення. Нарешті, Тейлор прийшов до висновку, що головна причина невисокої продуктивності праці працівників полягає в недосконалості системи оплати та заохочень. На його думку,

належний ефект винагорода принесе в тому випадку, якщо буде своєчасною відноситися до конкретної людини, а не до місця, яке вона займає, виплачуватися за єдиними розцінками, які виведені на основі точних знань, а не здогадок. Водночас Тейлор пов'язував винагороду не тільки з грошима. Він вважав, що поступки підприємців робітникам, підтримка дружніх відносин між ними і керівниками - також винагорода. Він рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різноманітні вечірні курси як засіб «створення більш умілих та інтелектуальних робітників».

Дослідження Ф.Тейлора з проблем наукової організації виробництва стали першою спробою створити окрему науку про управління. Він був переконаний, що менеджери, які дотримуватимуться його рекомендацій, підвищать продуктивність праці своїх робітників.

Учений виокремив чотири основні принципи менеджменту, які надалі були не тільки багаторазово повторені іншими дослідниками, а й ґрунтовно ними розвинуті. Це такі принципи:

1) використання наукових методів і вироблених на їх основі стандартів трудових операцій;

2) підбір працівників на основі наукових критеріїв з урахуванням їхніх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм;

3) постійне підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхньої наукової освіти і розвитку;

4) психологічна сумісність, дружня співпраця і кооперація адміністрації (менеджерів) і працівників щодо практичного впровадження НОП, реалізації названих вище принципів. Комбінація цих чотирьох головних принципів менеджменту і мала призвести до зростання обсягів виробництва і продажу, збільшення зайнятості, підвищення рівня заробітної плати, прибутків і врешті-решт до загального добробуту.

Заслуга Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної науки і виду діяльності, і, по суті, створили його першу наукову школу, яка отримала назву раціоналістичної.

Туган-Барановський Михайло Іванович (1865 - 1919) – український учений, закінчив Харківський університет, отримав учений ступінь кандидата природничих наук. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію у Московському університеті на тему «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. Одним із перших розробив теорію потреб. Він виокремлював п'ять груп потреб:

1) фізіологічні - для безпосередньої підтримки життя й почуття спадковості;

2) статеві;

3) симптоматичні інстинкти;

4) альтруїстичні;

5) які ґрунтуються на практичних інтересах.

Визначав значущість духовності, моральних і релігійних поглядів, приналежності до народності та розвитку виробництва. У своїх працях вчений обґрунтував теорію змішаної економіки, загрозу централізації державної влади для суспільства й окремого індивіда, необхідність розвитку місцевого самоуправління, трудової кооперації незалежних суб'єктів господарювання. Розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

Файоль Анрі (1841- 1925) – французький інженер і науковець. Основні теоретичні положення А.Файоля з проблем управління викладені в працях «Загальне і промислове управління», «Наукова організація праці», «Позитивне управління». Основними видами діяльності промислових підприємств, на його думку, є технічна (виробництво, обробка); комерційна (купівля, продаж, обмін); фінансова (пошук і оптимальне використання капіталу); гарантування безпеки власності, персоналу; облікова й управлінська (адміністративна) діяльність. Управління, за його словами, - це відокремлена діяльність, у здійсненні якої беруть участь керівники і працівники організації. Керівник повинен володіти необхідними для цього фізичними (здоров'я, сила, мова), розумовими (здатність

розуміти і вивчати, оцінювати, адаптуватись); моральними (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, гідність) якостями; мати належну для цього загальну освіту (рівень ерудиції та інтелекту), спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та ін.) і відповідний досвід роботи.

Фоллет Мері-Паркер (1868 - 1933) – американський соціолог. Розвинула доктрину «нової психології», в основу якої покладено «принцип групи»: індивідуальність особи формується під впливом соціуму і груп, у яких вона здійснює життєдіяльність; лише в групі розкривається потенціал, справжня природа людини. Група як інтеграційне об'єднання дає змогу досягти значно більше, ніж індивідуальна робота. Тому виникають підприємства, установи, організації, партії тощо. Досліджувала групові конфлікти, які, за її переконанням, можуть бути погашені добровільним підпорядкуванням однієї зі сторін, боротьбою і перемогою однієї з груп, компромісом, інтеграцією інтересів. Лише інтеграція, єдність інтересів зумовлюють відповідальність робітників і керівників, співробітництво праці і капіталу, цілісність організації. Досліджувала питання влади, акцентуючи увагу на її деперсоналізації та ситуаційному характері, формуванні альтернативних центрів влади на підприємствах (профспілкових організацій), врахування інтересів усіх суб'єктів організації.

М.П.Фоллет вважала, що управлінське лідерство не повинно установлюватись відповідно до традиційних ліній влади, а на підставі переваги знань та здібностей менеджера. Вона була побічницею комунікації між менеджерами і підлеглими; дотримувалась погляду на лідерство як на груповий процес і визнання людського фактору в організаціях.

Форд Генрі (1863 - 1947) – американський підприємець, науковець, винахідник. У 1903р. заснував компанію Ford Motors, налагодивши масове виробництво простих надійних автомобілів, які могла собі дозволити кожна американська родина із середнім достатком. У 1903 – 1908 рр. Форд разом з інженерами розробив 19 моделей автомобілів (від А до S), у 1908 р. – модель автомобіля стала настільки популярною, що заводи не встигали виконувати

замовлення. Це спонукало до запровадження конвеєрної технології виробництва автомобілів, використання стандартизованих взаємозамінних частин. На заводах Г. Форда вперше було запроваджено восьмигодинний робочий день, науково обґрунтовану систему заробітної плати (на його підприємствах вона удвічі перевищувала середньогалузеву), дав працівникам підприємства змогу купувати автомобілі у кредит.

Честер Ірвінг Барнард (1886-1961 рр.) - американець, підприємець, президент компанії «Нью-Джерсі Белл телефон» з 1927 р. по 1948 р. Учений, мислитель, читав лекції в Гарвардському університеті. Написав книгу «Функції адміністратора» (1938), яка значно вплинула на всю сферу управління. порушив питання про те, що потреби та цілі організації бізнесу повинні бути збалансовані з потребами і цілями його окремих членів. Доводив що, коли люди формально організовуються, щоб досягти цілей, то вони можуть діяти ефективніше, ніж індивідуально, поодиноці. Ч.Барнард велику увагу приділяв неформальним підгрупам, які формуються в кожній організації, і звертав увагу менеджерів на необхідність це враховувати під час прийняття рішень. У книзі «Функції адміністратора» Ч. Барнард зробив аналіз діяльності управляючого фактично з позиції системного підходу. Щоб зрозуміти і дослідити функції управлінця, він прагнув виявити їхні головні завдання в тій системі, в якій вони діють. Вважав, що завдання адміністратора полягає у тому, щоб зберегти систему узгоджених зусиль у формальній організації.

Термінологічний словник

А

Автократія - система управління, при якій одній особі належить необмежена верховна влада.

Авторитарний стиль керівництва (директивний, вольовий) - жорсткий спосіб управління, ґрунтується на авторитеті керівника, надмірному нав'язуванні своєї волі колективу, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

Авторитарність - соціально-психологічна характеристика особистості, відображає її прагнення будь що досягти домінуючого становища в колективі, групі, утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. А. пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищені самооцінка та рівень домагань, схильність до наслідування стереотипів, жадоба влади, нетерпимість до інакомислячих, низька політична і загальна культура, нерозбірливість в засобах досягнення своїх еґоїстичних цілей тощо.

Авторитет – загально визнаний неформальний вплив особистості (групи, організації) на оточуючих через сталу систему соціально-психологічних стосунків; високий статус особистості в групі, колективі; загально визнана довіра, пошана, а також особа, яка користується такою пошаною, є впливовою та заслуговує повної довіри; є характеристикою особи, організації, теорії, джерела інформації тощо.

Агресивність - емоційний стан і риса характеру особистості, одна з форм реагування людини на різноманітні несприятливі у фізичному і психічному відношенні життєві ситуації, які викликають імпульсивність активності поведінки, афективність переживання - гнів, злість, прагнення заподіяти іншому фізичну чи моральну травму та інші подібні стани. А. може бути формою зняття внутрішньої напруги, а також одним із способів вирішення проблем, пов'язаних із збереженням індивідуальності, із захистом почуття власної гідності, самооцінки, рівня домагань, посилення контролю над суттєвим для суб'єкта оточенням, формою прояву патопсихологічних особистісних процесів; є набутою властивістю людини, продуктом її соціалізації. Причиною А. може бути невдача, конфлікт, обман, прагнення до самоствердження. В агресивному стані особистість може повністю втратити самоконтроль. Для попередження і стримування надмірної А. важливе значення має розвиток психологічних процесів, емпатії, ідентифікації та ін., а також оволодіння конструктивними способами розв'язання конфліктних ситуацій.

Агресія - дія або система дій людини, мотивом яких є нанесення комусь або чомусь шкоди. Саме наявність мотиву є необхідним для психологічної класифікації дій людини як агресивних. Основними формами є: реактивна, ворожа, інструментальна та аутоагресія.

Агресія вербальна - вираження негативних почуттів як через форму (сварка, крик, вереск), так і через зміст словесних формул (погрози, докори, прокляття, лайка, насміхання).

Агресія опосередкована - агресія, що обхідними шляхами спрямована на іншу особу (плітки, злісні жарти), а також агресія, яка ні на кого не спрямована (вибухи лютості, що проявляються в крику, тупотінні ногами, битті кулаками об стіл та ін.).

Агресія фізична - використання фізичної сили проти інших осіб, напад на інших.

Адаптаційна поведінка - поведінка людини, яка дозволяє їй найкращим чином пристосовуватися до обставин життя, що складаються на даний момент.

Адаптація – процес пристосування організму, особистості до зміни оточуючих умов життя, діяльності за допомогою фізіологічних, психічних і соціальних реакцій, спрямованих на створення передумов нормального функціонування у незвичних умовах. А. індивіда до нових умов середовища чи виду діяльності - це складний багатофакторний процес взаємодії між актуальним рівнем розвитку особистості, її можливостями і новими вимогами середовища до неї, а також результат цього процесу. А., як цілісний процес, охоплює:

- *фізіологічні зміни* (швидкість реакцій, чуттєвість рецепторів, м'язовий потенціал тощо);

- *психічний розвиток* (розвиток здібностей, мислення, пам'яті, уваги тощо);

- *пізнавальні процеси* (навчання - набуття знань, умінь, навичок, норм поведінки тощо);

- *трансформацію цінностей*;

- *активний вплив суб'єкта адаптації на себе і середовище* (усвідомлення ситуації, постановка завдань, цілеспрямована діяльність).

Ці компоненти дозволяють людині найліпше пристосуватися до обставин життя, що склалися на даний момент.

Адаптація соціальна - процес пристосування особистості або групи людей до соціального середовища; узгодження самооцінок і домагань суб'єкта з його можливостями і з реальністю соціального середовища. У процесі А.с. людина засвоює моральні норми та цінності найближчого оточення, традиції і звичаї трудового колективу, неформальних груп.

Адаптивна поведінка - поведінка людини, яка спрямована на її пристосування до нових умов життєдіяльності, нових структур, цінностей, норм тощо.

Адаптованість особистості - якість особистості, ступінь її пристосування до умов життя і діяльності. А.о. свідчить про адекватну саморегуляцію особистістю власних функціональних станів, що забезпечує їй психологічне здоров'я і виконання діяльності навіть в екстремальних умовах. Може бути: *внутрішньою*, що проявляється у формі перебудови функціональних структур і систем особистості за певної трансформації та середовища її життя і діяльності (зовнішні форми поведінки і діяльності видозмінюються і приходять у відповідність до очікувань середовища з вимогами, що йдуть зовні); *зовнішньою*, коли особистість внутрішньо змістовно не перебудовується і зберігає себе, свою самостійність; *змішаною*, за якої особистість частково перебудовується і підлаштовується внутрішньо під середовище, його цінності, норми, і водночас частково адаптується інструментально, поведінково, зберігаючи і своє «Я», і свою самостійність.

Адекватність - точність і повнота пізнання реальності, відповідність людських відчуттів, уявлень, думок пізнаваному об'єкту. А. в психології - точність і повнота пізнання психічної реальності.

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління, щоб виконати визначені завдання.

Адорация - шанування, поклоніння; вшанування гідних, авторитетних людей, осіб, наділених владою.

Акмеологія - інтегративна наука, що виникла на межі природничих, суспільних і гуманітарних дисциплін і вивчає феноменологію, закономірності та механізми психічного розвитку людини на стадії зрілості, особливо при досягненні нею вищого рівня в цьому розвитку. Метою А. є удосконалення людини, допомога у досягненні нею акме – вершин свого життя і розвитку.

Актив - найбільш діяльна, енергійна й активна частина соціальної групи, колективу.

Активність - енергійна діяльність; діяльна участь у чомусь.

Активність особистості - одна з найважливіших якостей особистості, яка проявляється в діяльності зі зміни навколишньої дійсності відповідно до власних потреб, поглядів, цілей, здатність до свідомої професійної та соціальної діяльності, міра цілеспрямованого, планомірного перетворення навколишнього середовища і самої себе на основі засвоєння багатств матеріальної та духовної культури. Проявляється у творчості,

вольових актах, спілкуванні. Інтегральна характеристика А. о. – активна життєва позиція людини, яка виражається у відстоюванні своїх поглядів, єдності слова і діла. Основні сфери: суспільна і трудова діяльність, що дають найбільші можливості для творчої й ефективної праці, участі в управлінні.

Активність пізнавальна - вид психічної активності людини, що проявляється у формах мимовільної уваги, цікавості, допитливості, творчості.

Альтернатива - необхідність вибору між двома можливостями, що виключають одна одну; кожна з цих можливостей.

Альтруїзм - безкорисливе прагнення діяти на благо інших, готовність заради цього зректися власних інтересів.

Амбіція - перебільшення почуття власної гідності, надмірна захопленість людиною своїм «Я», чванливість, самозакоханість, пихатість, завищена самооцінка.

Аналіз діяльності алгоритмічний - вид формального поопераційного опису трудового процесу як сукупності дискретних одиниць діяльності і правил, які визначають порядок їх проходження; мета - кількісне оцінювання стереотипності, логічної складності, динамічної інтенсивності та швидкості переробки інформації у процесі трудової діяльності.

Анкета - бланк установленної форми для запису в ньому певних біографічних та інших відомостей; питальник, запитальник; інструмент збору первинної інформації, ряд запитань і висловлювань у вигляді листа опитування; у соціології - метод збору емпіричної інформації.

Анкетування - метод збирання соціально-психологічних даних за допомогою анкет.

Аномалія - різноманітні відхилення від норми перебігу психічних процесів і функцій.

Аномія - відсутність у людини твердих життєвих принципів, цілей, норм і зразків поведінки, що призводить до зростання у неї асоціальної та саморуйнуючої поведінки.

Антипатія - почуття неприязні, відрази до когось, що виникає між людьми на ґрунті непринципових розбіжностей (зовнішній вигляд, голос, манери, звички) і принципових розходжень (політичних, світоглядних) або несприйняття морально-психологічних рис тієї чи іншої особи.

Апатія - психічний стан людини, викликаний втому, важкими переживаннями або захворюванням і характеризується емоційною пасивністю, байдужістю, відсутністю інтересу до навколишніх подій і явищ. А. може бути результатом дії сильного стресора, фрустратора (аварії, катастрофи, втрати близької людини тощо).

Аперцепція - залежність сприймання від попереднього досвіду і запасу знань, від загального змісту психічної діяльності людини та її індивідуальних особливостей.

Апломб - надмірна самовпевненість у поведінці, у ставленні до чогось або когось.

Аргумент - доказ, що наводиться для обґрунтування, підтвердження чогось.

Асертивність - неконфліктна поведінка, вміння вирішувати конфлікти, поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власнудумку, позицію, невикористання стосовно інших маніпулятивних технологій; використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Аскетизм - принцип життя людини, що полягає у крайньому обмеженні потреб, самозреченні, у відмові від життєвих благ і насолод з метою самовдосконалення або досягнення морального ідеалу.

Атестація персоналу - процес оцінки результативності діяльності працівників за визначений період, один з ключових елементів в системі управління персоналом. Виділяють такі функції А.п.: визначення факту придатності того чи іншого працівника до певної діяльності; отримання інформації про ступінь укомплектованості підрозділів кваліфікованими кадрами; надання працівникам можливості корекції своїх уявлень про власні ділові якості і властивості, виконання ними трудових функцій та обов'язків; визначення ступеня ефективності програм розвитку персоналу.

Атракція - здатність особистості притягувати до себе або відштовхувати від себе інших, викликати симпатію чи антипатію, бути соціометричним до тих, кого обирають або відштовхують.

Аудиторія - певна соціальна група, яка сприймає звернене до неї повідомлення (слухачі лекцій, доповідей, читачі книг, радіослухачі, телеглядачі, користувачі Інтернету). Залежно від значущості й актуальності повідомлення А. може бут активною і пасивною, доброзичливою, байдужою, агресивною, рецептивною (яка легко сприймає) чи такою, що чинить опір.

Аура - у містичних вченнях - світло, яке випромінює божественна істота; у парапсихології - особливе поле, що утворюється навколо біологічних об'єктів; світлова оболонка навколо тіла людини, що має певне кольорове забарвлення залежно від її психічного та фізичного стану біополе.

Аутосугестія - різновид агресивної поведінки людини, за якої ворожі дії з якихось причин (переважно соціального характеру) не можуть бути звернені на подразливий об'єкт і спрямовуються людиною на саму себе. А. проявляється в схильності до самоприниження, самобичування, іноді – в нанесенні собі фізичних пошкоджень, а в особливо тяжких випадках – у спробі суїциду. Основний засіб корекції А. – психотерапія.

Афект - надто сильний і відносно короткочасний за тривалістю емоційний стан особистості (лють, жах, відчай, екстаз), під час якого знижується ступінь самовладання: дії та вчинки здійснюються за особливою емоційною логікою, а не за логікою розуму.

Афектація - удаваність, неприродність у поведінці людини, манерах, мові та жестах, надмірна активність. А. є ознакою нещирості у спілкуванні, поведінці.

Афективні стани - глибокі емоційні переживання, безпосередньо пов'язані з активно діючими потребами та прагненнями, що мають для людини життєво важливе значення.

Афілація - потреба й актуалізація людини в установленні та збереженні на довгий час дружніх, емоційно позитивних стосунків з іншими людьми, у визнанні своєї особистості оточуючими; іноді прагнення відчувати синівські чи дочірні почуття. Тенденція А. зростає в ситуації тривожності, стресу.

Б

Бажання - прагнення, потяг до здійснення чогось, хотіння. Помірний ступінь прояву волі, між звичайним хотінням і виваженим рішенням чи вибором.

Байдужість - психічний стан людини, що характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей, навколишнього світу. Причинами Б. можуть бути втома, перевтома, психічні травми, хвороби, комплекс невдоволеності тощо.

Бар'єр психологічний - інтенсивні емоційні переживання, переважно негативного плану (сором, почуття провини, страху, занепокоєння, низька самооцінка тощо), що перешкоджають ефективному виконанню певної діяльності чи дії, спілкуванню, реалізації особистісних потенцій. У соціальній поведінці Б.п. представлені бар'єрами комунікативними (бар'єри спілкування), що проявляються у відсутності емпатії, у жорсткості міжособистісних соціальних установок та ін.

Бар'єр розуміння - взаємонепорозуміння між людьми викликане тим, що одне і теж явище має для них різне особистісне значення. Розбіжність між розумінням висловлювань, прохань, наказів тощо створює у партнерів перешкоди для розвитку їх взаємодії.

Безнадійність - психічний стан людини, що характеризується втратою перспективи, невірою у майбутнє, переживанням даремності зусиль, очікування найгіршого. Б. може бути реальною, якщо людина попала у винятково несприятливі умови, і уявною, надуманою, якщо вона неусвідомлено чи усвідомлено перебільшила небезпечні наслідки обставин. Б. долається наданням людині допомоги з боку друзів, пошуком виходу з трудної особистої ситуації, ставленням до подій, що відбулися, формуванням стресостійкості.

Безпорадність - морально-психологічна риса окремих людей, що характеризується їх нездатністю або невмінням керувати своєю свідомістю і поведінкою, а це призводить до неможливості досягти успіхів у діяльності.

Безпринципність - характеристика людини, що проявляється у відсутності чітких принципів, твердих переконань.

Безсилля - негативний стан людини, що характеризується неможливістю, нездатністю або невмінням виконати певну роботу, задовольнити певну власну потребу.

Безхарактерність - риса особистості, що проявляється в аморфності, у відсутності «власної лінії поведінки», тобто в слабкій вираженості характеру, у відсутності цілісності та стабільності в поведінці, вчинках, діяльності, схильності до впливів інших людей.

Бесіда - розмова з кимось; доповідь, повідомлення на яку-небудь тему з наступним обміном думками; співбесіда; один з методів соціально-психологічного дослідження, що застосовується з метою вивчення психологічних особливостей людини (переконань, прагнень, інтересів і умов їх формування тощо), передбачає отримання інформації про особистість на основі вербальної комунікації з нею, членами колективу й оточуючими її людьми.

Біоритми - певна періодичність в активності фізіологічних і психічних процесів залежно від часу; є передумовою нормальної життєдіяльності людини.

Біхевіоризм - напрям в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища. Тому особистість у цій теорії – це сукупність реакцій поведінки, які притаманні даній людині, це організована і відносно стійка система навиків. Формула «стимул-реакція» (S – R) провідна в біхевіоризмі.

Брехливість - індивідуально-психологічна характеристика особистості, що проявляється у свідомому викривленні справжнього стану речей, прагненні створити хибне враження про факти і події.

Бюрократ - службова особа, яка, на шкоду справі й інтересам громадян, неухильно додержується формальностей у справах; представник бюрократичної системи управління; великий урядовець. людина, яка характеризується знеособленістю, формалізмом, прагненням підмінити живі безпосередні контакти людей стандартизованими формами зв'язку і взаємодії. Б. обмежує співробітництво і спілкування людей рамками офіційних ролевих прописів, норм і функцій, виключаючи відхилення від установлених рамок, розвиток особистості, творчість.

В

Валеологія - наука про здоровий спосіб життя, фізичні можливості людського організму як кількісної характеристики здоров'я, про взаємовідношення людини з навколишнім середовищем, вплив техногенних факторів на здоров'я, дотримання населенням вимог санітарії та гігієни, про форми навчання методам підтримки здоров'я тощо. Предметом В. є здоров'я сучасної людини і той спосіб життя, який веде до його набуття, збереження, підтримання або відновлення.

Валідність - основний показник якості психодіагностичного вимірювання в психологічних дослідженнях, що віддзеркалює ступінь відповідності даних вимірювання об'єкту виміру.

Ввічливість - дотримування правил етикету, уважності та люб'язності до оточуючих людей.

Великодушність - чеснота, зовнішніми проявами якої є відсутність злопам'ятності, поблажливості, готовність безкорисливо поступитися своїми інтересами в ім'я більшої мети. В. дозволяє боротися проти заздрості і скнарості.

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Взаємовідносини - взаємний прояв тих чи інших особливостей унаслідок взаємозв'язку, взаємодії. В. бувають діловими й особистісними, ґрунтуються на певних спонуканнях (інтересах, розуміннях необхідності взаємодії, співробітництва, спілкування тощо) і передбачають ту чи іншу поведінку (мову, дії, міміку, жести тощо), емоції та почуття (задоволеність спілкуванням, симпатії, антипатії, позитивні або негативні стани), пізнання (сприйняття іншого, мислення, уявлення тощо), волю (підтримку за відсутності взаємопорозуміння, володіння собою у випадку конфлікту, самоконтроль тощо). В. формуються і протікають в умовах взаємодії людей і залежать від її атмосфери, від індивідуально-психологічних особливостей самих людей.

Взаємодія - взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погоджена дія між кимось, чимось. || фіз. Взаємний вплив тіл або частинок, який зумовлює зміну стану їхнього руху; прямий чи опосередкований вплив суб'єктів один на одного, який характеризується виникненням зв'язків та їх взаємозумовленістю. Це один із факторів згуртування групи і утворення стійкої, відповідної рівню її розвитку, структури

Взаєморозуміння - стосунки між соціальними об'єктами (людьми, групами, організаціями, партіями, країнами), використання учасниками спілкування однакових засобів кодування і декодування інформації (мови, жестів, позначень, формул та ін.). В. є необхідною умовою при плануванні та організації сторонами спільної діяльності, укладенні угод тощо. Основою для виникнення В. між сторонами є подібність вихідних позицій, яка може виявлятися у спільності поглядів, інтересів, цілей. У результаті В. виникають взаємні симпатії, довірливість у міжособистісних стосунках, психологічна сумісність.

Визнання - загальна позитивна оцінка когось у суспільстві.; висока оцінка іншими результатів діяльності особистості, що приносить їй задоволення і живить почуття власної поваги.

Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Витримка - вміння володіти собою за будь-яких обставин.

Виховання - складний і багатогранний процес формування особистості, створення оптимальних умов для її фізичного, психічного та соціального розвитку; планомірний і цілеспрямований вплив на відомість і поведінку дитини з метою формування в неї моральних понять і установок, принципів, ціннісних орієнтацій і навичок практичної поведінки, які створюють умови для її розвитку і готують до майбутньої громадської і трудової діяльності.

Виховна система - сукупність цілей, завдань, змісту, форм і методів, поєднаних з метою розвитку особистості, групи, колективу.

Відбір професійний - спеціалізована процедура прийняття кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людини до оволодіння професією і досягнення нею потрібного рівня майстерності при виконання професійних обов'язків у типових і спеціально ускладнених умовах (гігієнічних, мікрокліматичних, технічних, соціально-психологічних), які вимагають підвищеної відповідальності, здоров'я, високої працездатності і точності виконання цих завдань, емоційно-вольової стійкості. В. п. поділяють на два види: *констатуючий* (передбачає розв'язування питань про професійну придатність у формі «придатний» або «непридатний»); *організуючий*

(потребує поглибленого вивчення індивідуальних особливостей людини, мотивів вибору професії, виявлення любові до праці, розвиненого почуття відповідальності, рівня розвитку здібностей тощо).

Відповідальність - покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну ділянку роботи, справу, за чийсь дії, вчинки, слова; серйозність, важливість справи, моменту тощо. У розумінні В. як якості особистості виділяють такі компоненти: чітке знання особистістю своїх конкретних обов'язків, значущих для неї і суспільства; прийняття цих обов'язків, позитивне переживання особистістю свого ставлення до них, прагнення до їх виконання; реалізація взятих обов'язків у конкретних діях, поведінці, вчинках; здатність особистості контролювати свої дії, поведінку, встановлювати відхилення від програми, що реалізується, від заданої та вносити відповідні корективи в план діяльності чи поведінки.

Відпочинок - відновлення сил після втоми припиненням дії, руху і т.п.; проведення часу на дозвіллі, без праці; коротка перерва під час праці, якоїсь дії. Під час відпочинку відбувається відновлення духовних і фізичних сил людини.

Відчай - психічний стан розпачу, безперспективності, зневіри людини у своїх можливостях, втрата позитивних надій щодо сучасного і майбутнього.

Відчуття - здатність відчувати, сприймати явища навколишнього світу; процес відображення мозком людини властивостей предметів і явищ об'єктивної дійсності, які безпосередньо впливають на органи чуття. В. бувають зорові, слухові, дотикові, нюхові, органічні (спрага, голод), рухові тощо.

Вік - часові характеристики розвитку індивід в онтогенезі, а також на окремих стадіях (періодах) його життя. Розрізняють хронологічний В., який означає тривалість існування людини з моменту її народження, і психологічний, який є є якісно особливим етапом, якому властиві певні зміни, що визначають своєрідність структури особистості на конкретній стадії розвитку. Кожному В. притаманні свої сильні та слабкі характеристики. Знання вікових особливостей дозволяє краще регулювати життєдіяльність підростаючої людини, створювати оптимальні умови для розкриття її особливостей, обирати найбільш дієві засоби педагогічного впливу і взаємодії вікової групи. У житті людини за біологічними ознаками прийнято виділяти такі вікові періоди: немовлячий (від народження до 1 року), раннє дитинство (від 1 до 3), дошкільний (від 3 до 6), молодший шкільний (від 6 до 10), підлітковий (від 10 до 15), юнацький (від 15 до 19), молодість (від 19 до 25), зрілість (від 25 до 55 / 60 років), літній (від 55/60 до 75), старість (від 75 до 90) і

довгожителі (90 і більше). Кожен В. у людському житті має певні нормативи, за допомогою яких можна оцінити адекватність розвитку індивіда, вони стосуються психофізичного, інтелектуального, емоційного та особистісного розвитку. Перехід до наступного етапу відбувається у формі криз вікового розвитку.

Влада - здатність і можливість впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою будь-яких засобів, авторитету, права, волі, насилля, політичного панування і системи державних органів (В. економічна, політична, державна та ін.).

Воля - властивість психіки, що виявляється в здатності людини здійснювати свідому організацію і регуляцію своєї діяльності та поведінки, спрямовану на подолання труднощів при досягненні мети. В. проявляється у вольовому зусиллі, в тому, щоб спрямувати свою активність у визначений напрямок чи загальмувати цю активність, коли цього вимагають обставини, мета. В. виконує в життєдіяльності людини низку функцій: свідомо мобілізація психологічних і фізичних можливостей на подолання труднощів і перешкод при виконанні цілеспрямованих дій і вчинків; стабілізація поведінки людини, що проявляється у досягненні важливих цілей, але яких важко досягти; організація активності особистості.

Вольова поведінка - поведінка людини, яка свідомо нею контролюється; є цілеспрямованою, пов'язаною з прийняттям відповідальних рішень; співвідноситься з боротьбою мотивів, що самі по собі не в змозі цілеспрямовано її породити; передбачає прикладання внутрішніх зусиль для її здійснення, подолання перешкод, що виникають на шляху досягнення мети. Відсутність цих ознак свідчить, що людина безвольна. В.п. переважає там, де дії людини мають для неї особливе значення або коли на шляху до мети виникають перешкоди, які важко подолати.

Вольове зусилля - стан емоційного напруження, який мобілізує внутрішні ресурси людини (пам'ять, мислення, уяву тощо) і створює допоміжні мотиви для дії.

Впевненість (упевненість) - усвідомлення своєї сили, своїх можливостей; тверде переконання в чомусь, щодо чогось, віра в когось, щось.

Впевненість у собі - стійке переживання людиною своїх можливостей за умови, що самооцінка при виконанні певної діяльності відповідає її реальним можливостям; наше сприйняття себе, своїх можливостей і рівня професіоналізму. Виражається у позитивній оцінці власних навичок, здібностей і сил для досягнення значущих цілей.

Вплив - процесі і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її поглядів, переконань, намірів, установок, уявлень, оцінок, інтересів тощо в процесі взаємодії з нею; В. поділяють на два види: спрямований (реалізується за допомогою механізмів переконання і навчання) та не спрямований (наслідування і зараження); В. може бути прямим, коли суб'єкт прямо і відкрито виявляє об'єкту свої домагання та вимоги, і опосередкованим - безпосередньо спрямований не на об'єкт, а на навколишнє середовище. Критерієм корисності В. є соціальна цінність, що реалізується в ньому.

Враження - емоційно забарвлені чуттєві образи, які виникають у людини при відображенні певних подій, явищ тощо; сила і яскравість в. залежать від багатьох чинників: ерудиції людини, її інтересів, емоційності, функціонального стану організму та ін..

Вразливість (уразливість) - здатність людини мати уявлення, різні за яскравістю, зв'язком із зовнішнім світом і ступенем вираженості в них емоційних переживань.

Врівноваженість (урівноваженість) - уміння людини володіти проявом своїх почуттів, рівність у поведінці.

Вчинок (учинок) - окрема дія кого-небудь, те, що здійснене, учинене кимсь; соціально оцінюваний акт поведінки, породжений усвідомлюваними мотивами, у якому формується і виявляється особистість людини.

Г

Гармонійний розвиток - внутрішня і зовнішня узгодженість, цілісність і сумісність змісту й форми. Г. р. характеризує результативність освіти й виховання людини в поєднанні її духовного і фізичного стану, у звертанні уваги на її розумовий та емоційно-почуттєвий світ, на єдність слова і діла.

Гендер - соціокультурна, символічна конструкція статі, що покликана визначати конкретний асоціативний зв'язок, забезпечувати повноцінну комунікацію та підтримувати соціальний порядок; змодельована суспільством і підтримувана соціальними інститутами система цінностей, норм і характеристик чоловічої й жіночої поведінки, стилю життя та способу мислення, ролей та стосунків жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями у процесі соціалізації, що насамперед визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстами буття й фіксує уявлення про жінку та чоловіка залежно від їх статі

Гештальт - своєрідна функціональна структура, законам якої підпорядковані всі навколишні явища; своєрідний феномен незавершеної дії. Найбільш вагома властивість - прагнення до

завершення. Коли людина задоволена тим, як закінчилася будь-яка з історій її взаємодії з довкіллям і людьми, тоді гештальт закривається.

Гештальтпсихологія - напрям у західноєвропейській психології, що виник у 20 – 30-х рр. ХХ ст. Її вважає первинними й основними елементами психіки цілісні образи – гештальти. Висунула програму вивчення психіки з погляду цілісних структур, яка ґрунтується на ідеї, що внутрішня, системна організація цілого визначає властивості та функції його частин; основну увагу приділяє вивченню сприймання та мислення.

Гештальттерапія - напрям психотерапії, один із підходів до здійснення психологічної корекції особистості; практичний метод гештальтпсихології і напрям психотерапії, основні ідеї та методи якого розробив Фредерік Перлз, а також Лаура Перлз і Пол Гудман. Гештальттерапію визначають як допомогу людині в пошуку справжньої життєвості, здатності насолоджуватись життям нині, «тут-і-тепер», не відкладаючи радості і щастя на невизначене «коли-небудь потім». Бути здоровим і щасливим, задоволеним собою, упевненим у своїх силах, любити друзів і близьких, не висловлювати їм претензій, а собі не докоряти вічними сумнівами, стати відповідальним і зрілим, залишаючись веселим і спонтанним, - основні цілі гештальттерапії.

Гнів - психічний стан людини, фізіологічним механізмом якого є домінування процесів збудження в корі головного мозку, викликаних певними негативними подразниками. У психічному плані Г. виявляється під час негативних емоційних станів, супроводжується послабленням вольового і розумового контролю над свідомістю і поведінкою.

Горизонтальний поділ праці – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності.

Готовність до трудової діяльності - інтегральне особистісне утворення, що включає стійке прагнення до праці в цій галузі, наявність адекватних знань, умінь, навичок, а також комплекс індивідуально-типологічних, соціально-психологічних особливостей, що зумовлюють високу ефективність її професійного функціонування саме в цій галузі; цілеспрямоване вираження особистості, що включає її переконання, погляди, ставлення, мотиви, почуття, вольові та інтелектуальні якості, знання, навички, уміння, установки тощо.

Гнучкість мислення - властивість продуктивного мислення, що виявляється в перебудові наявних способів виконання завдання, у зміні способу, що перестає бути ефективним, на оптимальний.

Гра - один із видів діяльності людини; один зі способів фізичного, розумового та морального виховання дітей. Гра рольова (сюжетно-рольова) - метод формування свідомості та досвіду дитини шляхом

моделювання (відтворення) певних суспільних відносин. Зміст Г. рольової реалізується дитиною у взятій на себе ролі згідно з певними правилами поведінки, що регулюють її виконання. Усяка Г. рольова - це школа довільної поведінки діяльності, властивої поведінці та діяльності дорослих.

Громадська думка колективу - наявність спільних уявлень, суджень, спільного розуміння значущих для нього предметів і явищ.

Група - об'єднання людей, створене на основі певної спільної для них ознаки, яка виявляється в їх сумісній діяльності, зокрема в спілкуванні. Від будь-якого випадкового зібрання людей Г. відрізняє здатність її учасників до певних узгоджених дій, що сприяють задоволенню їх потреб.

Група мала - група з двох або більше людей (оптимальне число 7 + 2 чол.), об'єднаних єдиною метою, подібними інтересами та потребами в спілкуванні, спільній діяльності, які перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Г. м. класифікується за ознакою провідної спільної діяльності: виробничі, навчальні, військові, спортивні, сімейні та інші; за ознакою тривалості існування: тимчасові та постійні; за ознакою рівня розвитку. Взаємовідносини учасників Г. м. носять переважно емоційний характер і підпорядковуються закономірностям психологічної сумісності та конфліктності, можуть бути вивчені методами спостереження, взаємної оцінки, соціометрії та ін.

Групова дискусія - колективне обговорення якого-небудь питання. Широко використовується як метод вироблення та прийняття управлінських рішень, є найбільш поширеним методом активного навчання. Може бути використана у двох формах: у формі методу аналізу конкретних ситуацій та у формі колективного самоаналізу, під час якого учасники обговорюють події, що відбулися у групі під час навчання.

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Групова оцінка особистості - соціально-психологічний метод, що ґрунтується на оцінці різноманітних особистісних якостей і поведінки конкретних людей, яка здійснюється особами, достатньо близько з ними знайомими (експертами); переважно використовується при атестації та підборі керівних кадрів. Процедура Г.о.о. охоплює: вибір осіб, яких оцінюють згідно з поставленими завданням; вибір експертів; розробку переліку особистісних і ділових якостей, що оцінюються; складання словника до переліку відібраних якостей, у якому вони чітко й однозначно трактуються; розробку шкали для оцінки якостей; чітке оформлення опитувального листа, що пропонується експертам;

апробацію розробленої методики, перевірку її надійності; опитування респондентів; кількісну та графічну обробку даних; інтерпретацію оцінок, складання спеціальних характеристик піддослідних; ознайомлення піддослідних із їх оцінками; висновки та рекомендації за результатами оцінки.

Групова сумісність - соціально-психологічне явище, що відображає ступінь ефективності спільної діяльності людей, можливість їх адаптації один до одного.

Груповий конфлікт – стан дезорганізації, порушення рівноваги у групі.

Гуманізація - упровадження у взаємодію людей принципів гуманізму, формування і розвиток у стосунках між людьми гуманістичних почуттів.

Гуманізм - прояв суспільної свідомості, що виявляється у ставленні до людини як найвищої суспільної цінності, у визнанні її як особистості, що має право на свободу, щастя і всебічний розвиток своїх здібностей; почуття любові до людей і окремої особи, глибока повага до людської гідності, позитивне сприйняття індивідуальних особливостей іншої людини, визнання її прав і свобод, бажання співчувати та допомагати іншому, намагання робити добро й піклуватися про благо людей є основними засадами гуманізму.

Гумор - здатність людини помічати в навколишніх предметах, явищах і людях комічне і емоційно на них реагувати. Виявляється в доброзичливому і жартівливому висміюванні недоліків і недоречностей. Відсутність чи недостатнє вираження Г. є свідченням як зниженого емоційного рівня, так і недостатнього інтелектуального розвитку людини; наявність розвиненого почуття Г. - необхідна складова техніки успішного спілкування.

Д

Декваліфікація - зниження професійної майстерності внаслідок втрати певних професійних знань, навичок і вмінь. Може бути спричинена тривалою перервою у виконанні певного виду професійної діяльності, тривалим захворюванням або з віком людини.

Делегування - призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

Демократичний стиль керівництва – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передавання частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Депресія - психічний стан людини, який виникає на фоні негативних емоційних переживань, зумовлених загальним або

психічним захворюванням чи реакцією організму на важкі життєві ситуації (смерть близької людини, сильне розчарування у комусь або чомусь, втрата життєвої перспективи тощо).

Депривація - психічний стан, коли суб'єкт не має змоги задовольняти деякі свої основні (життєві) психічні потреби достатньою мірою впродовж тривалого часу. Тобто йдеться про втрату чогось такого, що необхідно індивіду для задоволення певних важливих потреб. Це призводить до різних моральних і психологічних відхилень у поведінці та діяльності.

Державна кадрова політика у системі вищої освіти - комплекс заходів і принципів державних органів управління освітою в організації трудових ресурсів на основі формування, підтримки і розвитку освітніх цінностей, ідеалів, норм, правил і процедур. Її метою є оптимізація балансу трудових ресурсів відповідно до намічених завдань і запитів суспільства на основі чинного законодавства.

Державний стандарт загальної середньої освіти - зведення норм і положень, що визначають державні вимоги до освіченості учнів і випускників шкіл на рівні початкової, базової і повної загальної середньої освіти та гарантії держави в її досягненні.

Деструктивність - руйнування, порушення нормальної структури чогось; негативне ставлення людини, спрямоване зовні, на зовнішні об'єкти, або всередину, на самого себе і відповідну цьому ставленню поведінку.

Деформація особистості професійна - зміна якостей особистості (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування і поведінки), які настають під впливом виконання професійної діяльності.

Дискомфорт - брак комфорту, необхідних умов для життєдіяльності людини.

Дискредитація - дія, спрямована на підрив авторитету чи довіри до людини, приниження її гідності. Д. лідера або окремих членів групи використовують як засіб зниження її згуртованості.

Дискусія - публічна суперечка, мета якої полягає у з'ясуванні та порівнянні різних поглядів, у знаходженні правильного розв'язання спірного питання. Залежно від форми проведення Д. поділяються на очні і заочні; рівноправні і нерівноправні; групові й індивідуальні.

Дистанція соціальна - умовна відстань між представниками різних соціальних груп, людьми, що мають різний соціальний статус; може змінюватися у процесі спілкування людей. Оптимальний рівень Д. с. дотримується при демократичному стилі керівництва.

Дистрес - стрес, який негативно впливає на організм і може повністю розладнати поведінку та діяльність людини. Хронічне переживання Д. викликає серйозні дисфункціональні та патологічні порушення в організмі.

Дисципліна трудова - строге дотримання встановленого порядку на виробництві, в установі. Передбачає своєчасний прихід на роботу, дотримання встановленої тривалості робочого дня, раціональне використання робочого часу, точне виконання розпоряджень адміністрації. Вимоги до Д. т. визначаються діючими на підприємствах, в організаціях та установах правилами внутрішнього трудового розпорядку, виконання яких обов'язкове. Порушники трудової дисципліни несуть відповідальність у встановленому порядку: заходи громадського впливу, адміністративні стягнення, матеріальні санкції.

Дисциплінованість - вольове зусилля особистості, що проявляється в діях та поведінці людини у відповідності з законами, нормами і правилами.

Діагностика - галузь знань, що вивчає теорію і методи організації процесів постановки діагнозу, а також принципи побудови засобів діагностування. Психодіагностика - галузь психології, яка розробляє теорію, принципи та інструменти оцінки і вимірювання індивідуально-психологічних особливостей особистості. Педагогічна діагностика - підрозділ педагогіки, що вивчає принципи і методи розпізнавання та встановлення ознак, що характеризують нормальний або з відхилом від норм перебіг педагогічного процесу; іноді розглядається як вид психологічної діагностики.

Діагностика соціально-психологічна - теорія та практика виявлення соціально-психологічних характеристик груп людей; використовується для оцінки розвитку конкретних колективів, виявлення структури міжособистісних відносин, для оцінки ефективності соціальних, економічних, виховних впливів. Результати Д.с.п. використовуються при профвідборі для деяких професій, які висувають підвищені вимоги до якості спільної діяльності людей, удосконаленні виховного процесу, при складанні планів соціального розвитку і т. ін.

Діалог - двосторонній обмін інформацією; розмова, спілкування між двома особами. Кожен учасник діалогу може поставати або в ролі мовця, або в ролі слухача. Основні ознаки Д.: цілеспрямованість, двосторонність, єдність породження й сприймання мовлення, емоційність; передбачає водночас вираження власних думок та сприйняття думок опонента.

Ділова бесіда (розмова) – вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на розв'язання певної проблеми.

Ділова гра - моделює процес педагогічної діяльності вчителя і дозволяє оцінити професійний рівень, що проявляється на всіх ділянках такої діяльності, а також діагностувати труднощі, що виникають на різних етапах професійної діяльності; метод пошуку управлінських рішень в умовах проблемної ситуації. Д. г. використовується як метод активного навчання працівників управління з метою вироблення в них навичок приймати рішення в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування певних здібностей у працівників окремих категорій; метод імітації ситуацій, що моделюють професійну чи іншу діяльність шляхом гри, в якій беруть участь різні суб'єкти, наділені різною інформацією, різними функціями і діють за заданими правилами.

Ділова етика - форма прикладної або професійної етики, яка розглядає етичні принципи та моральні або етичні проблеми, які можуть виникнути у бізнес-середовищі; застосовується до всіх аспектів ділової поведінки, стосується поведінки окремих осіб і цілих організацій; більшість значних компаній у країнах з ринковою економікою розробляють і приймають кодекси ділової етики (честі).

Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділові якості - здатність знаходити найефективніший підхід до розв'язання ситуацій, що виникають, і найкоротший шлях досягнення мети, самостійно мислити й оперативно приймати обґрунтовані рішення, послідовно й ініціативно забезпечувати їх виконання.

Діловодство кадрової служби - виконання своєрідних операцій, пов'язаних із створенням і використанням документальної кадрової інформації на підприємствах і в організаціях. У функції Д. к. с. входять: реєстрація, попередній розгляд і розподіл документів, формування номенклатури справ, їх облік, організація обробки, установа форм і реквізитів, довідково-інформаційне обслуговування та ін.

Дія виконавча - сформована частково автоматизована дія, що має задану точність і швидкість. У її структурі передбачено певну сукупність трудових операцій і відповідних знарядь праці (інструментів, вимірювальних приладів, органів управління тощо), необхідних для успішної реалізації поставленого завдання.

Діяльність - специфічна форма свідомого, цілеспрямованого активного ставлення до навколишньої дійсності для її доцільної зміни та перетворення. Структура людської діяльності складається з потреб,

мотивів, цілей, задач, дій, операцій. Аналіз конкретної діяльності можливий лише за умови визначення потреб, мотивів такої діяльності та умов досягнення мети; активність людини, спрямована на досягнення свідомо поставлених цілей, пов'язаних із задоволенням її потреб та інтересів, на виконання вимог до неї зі сторони суспільства. Виділяють такі компоненти Д.: постановка мети, планування роботи, виконання роботи, перевірка результатів, підбиття підсумків, оцінка роботи; специфічно людська, регульована свідомістю як вищою інстанцією внутрішня і зовнішня активність, що спричиняється потребою. Д. спрямована на пізнання, творче відтворення та перебудову зовнішнього світу.

Доброзичливість - позитивне, емоційне ставлення людини до інших людей, груп або соціальних явищ, яке виявляється у внутрішній прихильності, привітності, схильності до спілкування, прояві уваги, готовності до співробітництва; надання допомоги.

Доброта - чуйне, дружнє ставлення до іншої особи; ґрунтується на доброзичливості, привітності у взаєминах. Суть доброти визначається як прагнення людини до досконалості через учинки, спрямовані на благо людини та її право бути щасливою. Визначальними ознаками доброти є чуйність, лагідність, делікатність, довірливість, милосердя і благодійність.

Доброчесність - постійна спрямованість волі на те, що з погляду моралі є добро; Д. є моральним благом і етичною цінністю.

Довір'я - морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що ця особа діє правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

Домагання - прагнення особистості досягнути певного статусу, мети, результату діяльності.

Допитливість - риса характеру особистості, що проявляється у прагненні до широти та глибини знань про навколишній світ і саму себе.

Доповідь – усне, заздалегідь підготовлене прилюдне повідомлення на певну тему; науковий різновид монологічного мовлення; жанр академічного красномовства. Підготовка до виголошення доповіді складається з таких етапів: визначення теми, збирання й систематизації матеріалу, складання плану, написання тексту доповіді.

Доручення - справа, доручена кому-небудь; завдання; метод, який дозволяє вчителю перевірити якості характеру особистості учня.

Досвід - сукупність знань, умінь, що здобуваються у процесі життя, на практиці; мудрість, практика, школа життя.

Дотепність - витонченість думки і здібність оформляти її у вигляді влучних, гострих або смішних висловів; виразність і точність у передаванні суті чого-небудь.

Дружба - стосунки, відносини, в основі яких лежить взаємна прихильність, довір'я, відданість, товариська солідарність, духовна близькість, спільність інтересів і т. ін.

Духовний - зв'язаний з внутрішнім психічним життям людини, її моральним світом; зв'язаний зі спільністю ідей, поглядів, прагнень; нематеріальний, не тілесний.

Е

Его - за теорією психоаналізу, та частина людської особистості, яка усвідомлюється як власне «Я» і знаходиться в контакті з навколишнім світом за допомогою сприйняття; «его» здійснює планування, оцінки, запам'ятовування та іншими шляхами реагує на вплив фізичного й соціального оточення.

Егоїзм - морально-психологічна риса особи; полягає в надмірній зосередженості на своєму «Я», замкненості у вузькому світі своєї індивідуальності.

Ейджизм - негативне упереджене ставлення суспільства до людей похилого віку, їх знецінення, приниження та дискримінація.

Ейфорія - психологічний стан піднесеного настрою, що не виправданий реальністю, об'єктивними причинами. Е. називають також стан некритичного вдоволення (безпричинна радість, безтурботність, надмірна веселість).

Екзальтація - стан надмірної захопленості, що характеризується високою збудженістю.

Економічна культура особистості - активна трудова і громадська діяльність, спрямована на використання у практиці засвоєних економічних знань, переконань, навичок.

Експеримент - метод наукового пізнання, що полягає в цілеспрямованому вивченні будь-якого явища дійсності в контрольованих і керованих умовах; метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість проявляється найбільше, тож її можна точніше і легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

Екстраверсія - характеристика особистості, яка проявляється у спрямованості відчуттів, переживань, інтересів до зовнішнього світу. Типовий екстраверт більше схильний до спілкування з людьми, комунікабельний, має багато друзів, не любить самотності, прагне до яскравих вражень, діє під враженням моменту, імпульсивний, дотепний у розмові, любить зміни, безтурботний, оптимістичний. Екстраверт віддає перевагу діяльності, схильний до агресивності, буває нестриманим.

Елегантність - риса характеру людини, що виявляється у витончених смаках і манерах поведінки, вишуканості одягу тощо. Формується протягом життя під впливом виховання. Іноді цей термін використовують для характеристики особливої майстерності при виконанні певної діяльності.

Емоції - психічні стани людини, у яких реалізується безпосереднє ситуативне переживання (задоволення, радість, страх) особистістю значимості діючих на неї явищ і ситуацій. В Е. проявляється позитивне ставлення особистості до певних об'єктів, сфер діяльності, до самого себе, інших людей.

Емоційна депривація (дефіцит емоцій) - довгочасна відсутність ласки, турботи, людської теплоти, розуміння.

Емоційна збудливість - властивість особистості або тимчасовий психічний стан, що проявляються в легкій появі чітко виражених у відповідь на емоціогенні чинники. Е. з. пов'язана з якимись активними вольовими актами.

Емоційна напруженість - стан людини, що викликається конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваним або довготривалим напруженням інших видів і визначає тимчасове зниження стійкості психічних процесів і професійної працездатності.

Емоційність – схильність людини до переживання та яскравого вираження емоцій; збудженість.

Емоційний інтелект - група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій оточуючих. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміють свої емоції та почуття інших людей, можуть ефективно керувати своєю емоційною сферою, і тому в суспільстві їхня поведінка більш адаптивна і вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточуючими. До *основних складових емоційного інтелекту відноситься*: самоусвідомлення, як уміння розуміти власний емоційний стан; емпатію як афективну форму ідентифікації; комунікабельність як здатність знаходити компроміс.

Емоційно-вольова стійкість - здатність психіки людини зберігати високу функціональну активність і працездатність в умовах впливу стресорів, фрустраторів як у результаті адаптації до них, так і в результаті високого рівня розвитку емоційно-вольової саморегуляції.

Емоційно-вольова сфера - система психічно стійких властивостей людини, які характеризують зміст, якість і динаміку емоцій, почуттів і волю людини.

Емоція – психічний стан, який виражає суб'єктивне ставлення людини до навколишнього світу, людей, подій чи самої себе; переживання людиною свого ставлення до дійсності, стан збудження чи хвилювання, що проявляється через сильні почуття і, зазвичай, імпульси щодо певної форми поведінки. Наприклад, захоплення, радість, печаль, гнів та ін. Зовнішньо Е. виявляється в міміці, жестах, інтонації, змісті сказаного тощо; посідає вагомe місце в публічному мовленні.

Емпатія – емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.

Енергійність - риса характеру особистості, що ґрунтується на психофізіологічних можливостях організму і виявляється у здатності до великих витрат м'язової та нервової енергії, в активності та працьовитості.

Ентузіазм - психічний стан великого піднесення, душевного пориву.

Ергономіка - наукова дисципліна, що вивчає трудові процеси з метою створення оптимальних умов праці і заснована на даних анатомії, фізіології та психології людини. У галузі освіти це пов'язано зі ставленням учителя або учня до занять, обладнання, навчальних цілей, умов праці та навчання.

Ерудиція - глибока обізнаність, начитаність, знання літератури і проблематики в певній галузі науки. Розрізняють широту Е., коли людина виявляє вченість, компетентність у ряді наук або галузей культури, глибину Е. – коли людина всебічно і глибоко обізнана в якійсь одній галузі. Е. є свідченням високого інтелектуального розвитку людини, розвиненості її духовних сил, пам'яті. Етика - наука, що вивчає мораль, норми поведінки, сукупність моральних правил певної суспільної чи професійної групи (лікарська етика, етика державного службовця тощо). Е. є важливим фактором свідомого підтримання правопорядку в суспільстві.

Етика бізнесу – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

Етика професійна - кодекс правил, що визначає поведінку спеціаліста у службовій обстановці, норм, які відповідають існуючим законам та відомчим нормативним документам, професійним знанням, стосункам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійних обов'язків.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми, щоб забезпечити її позитивний імідж і створити передумови для підприємницького успіху.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації

Є

Єднання - вищий рівень згуртованості окремих людей, малих і великих соціальних груп навколо спільної важливої мети, що виявляється в духовному зближенні людей, спільному прагненні і пориві здолати перешкоди на шляху до цілі.

Єхидність - морально-психологічна риса особистості, яка виявляється в недобррозичливому ставленні до інших людей, в'їдливості тощо.

Ж

Жест - соціально сформований рух, що передає певний психічний стан людини.

Життєва позиція - спосіб самореалізації особистості у суспільстві; психологічні, моральні і вольові координати особистості в системі міжособистісних стосунків, суспільних відносин. Життєва програма особистості - цілісна картина накресленого нею життєвого шляху, ідеальний образ основних цілей та результатів життєдіяльності. Програма фіксує фундаментальні життєві цілі суб'єкта і може бути зорієнтована на перспективу без точного визначення термінів її виконання. Конкретизується в життєвих планах. Ж. п. о., забезпечуючи послідовність і впорядкованість системи цілей та планів на різних стадіях життєвого шляху, виражає активний творчий компонент у ставленні особистості до свого майбутнього.

Життєве кредо - стисло визначений зміст життя особистості, коротко сформульований принцип її життя.

Життєве самовизначення - специфічна форма суб'єктно-об'єктної взаємодії, в якій особистість виступає справжнім суб'єктом життєвого процесу, тобто свідомо залучається у хід подій, опосередковуючи його творчим ставленням до життя і беручи на себе відповідальність за свої вчинки і дії як їх автор.

Життєвий вибір - ухвалення і практична реалізація рішення щодо важливих проблем власного життя.

Життєві плани - система попередніх планів людини на майбутнє, які існують у вигляді прийнятих рішень та психологічних установок і в подальшому підлягають здійсненню. Життєві цілі та плани визначають спрямованість життєвого шляху, «магістральну лінію» життя, на якій особистість вважає за необхідне сконцентрувати свою енергію та зусилля.

Життєдіяльність особистості - організація процесу життя на основі соціальних форм і способів діяльності, спілкування, поведінки, що склалася історично; відтворення особою свого життя залученням його у соціальні процеси. Дане поняття охоплює у часі весь план життя особистості: її становлення, розвиток, зміни; відтворення особою свого життя, залученням його у соціальні процеси.

Жорстокість - морально-психологічна риса особистості, що є протилежною душевності, доброті, людяності. Жорстока людина надто сувора, безжалісна, безсердечна, не співчуває іншим, а, навпаки, свідомо принижує їхню гідність, завдає болю.

З

Завдання - предмет виконання, те, що треба зробити для досягнення цілей.

Загальнотрудова підготовка - оволодіння єдиними для всіх профілів знаннями, уміннями і навичками з планування, організації та самоконтролю своєї праці.

Задатки - вроджені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, мозку, які складають природну основу розвитку здібностей; деякі вроджені анатомо-фізіологічні особливості мозку, нервової системи, аналізаторів, які зумовлюють природні індивідуальні відмінності між людьми. З. є передумовою розвитку, формування здібностей.

Задача - усвідомлена проблемна ситуація, в якій чітко визначено дані й умови, необхідні для її розв'язування за допомогою знань і нагромадженого досвіду. У психології поняття З. тлумачать як мету діяльності, яка задана в певних умовах і вимагає для розв'язання адекватних засобів, або як синонім поняття «задача».

Задоволення - позитивно забарвлена емоція, що супроводжує задоволення однієї або кількох потреб.

Заздрість - негативний психічний стан, викликаний благополуччям чи успіхами іншої людини.

Заохочення - метод мотивації, протилежний покаранню. Являє собою похвалу, нагороду, те, чим заохочують когось. Традиційно до заохочень відносять оголошення подяки, вручення почесної грамоти, преміювання, нагородження цінним подарунком. До працівників можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Отже, на конкретному підприємстві чи в організації можуть застосовуватись як традиційні заохочення, так і особливі, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку (занесення прізвища

працівника до Книги Пошани, присвоєння почесних звань «Відмінник якості», «Кращий за професією», «Працівник року» тощо). Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку тощо). Таким працівникам надається також перевага при просуванні на посаді.

Заповзятість - сукупність ділових і моральних рис особистості, що характеризують її здатність знаходити оптимальні нестандартні рішення, доводити їх до кінця, допускаючи при цьому обґрунтований ризик. Якості заповзятості особистості виражають її вміння подолати складні ситуації шляхом нових, інноваційних способів активізації своєї діяльності, господарської осядливості в рамках законності, моральних і соціальних цінностей, поєднання своїх інтересів, колективу і суспільства в цілому.

Зараження - психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу. Під час психічного зараження передається емоційний стан від однієї особи до іншої на несвідомому рівні.

Захоплення - стан особистості, який характеризується високим інтересом до певного виду діяльності (гри, навчання, праці, спорту), що має для людини високу мотивацію. Зовнішньо З. виявляється у заглибленості людини в діяльність протягом тривалого часу, значній траті фізичних, інтелектуальних і нервових зусиль, одержанні великого задоволення від виконуваної діяльності. Об'єктом З. може бути інша людина. За таких умов воно виявляється у прихильності до цієї особи і є основою міцних дружніх стосунків.

Звичка - схильність людини до відносно усталених, стандартних способів дій; закріплений у житті людини спосіб дії і поведінки, здійснення якого у певних ситуаціях набирає сили потреби. З. властиве сильне внутрішнє спонукання, схильність до певної дії, вчинку. Розрізняють З. добрі і погані, корисні та шкідливі. Позитивні, корисні З. сприяють духовному зростанню особи. Негативні, шкідливі З. потрібно викорінювати у процесі виховання та перевиховання людини. З. належить до автоматизованих компонентів поведінки і виробляється внаслідок багаторазового повторення певних способів діяння.

Згода - позитивна відповідь, дозвіл на що-небудь; взаємна домовленість; порозуміння, компроміс; спільність поглядів, думок тощо; однакостайність; взаємна дружба, мирні стосунки.

Згода групова - характеристика групи, яка позначає подібність поглядів, позицій і ставлень людей, об'єднаних у групу.

Згуртованість - ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків у групі. З. свідчить, що група є певне ціле у межах даної організації або соціальної спільноти.

Здібності - психологічні особливості людини, від яких залежить успішність отримання знань, умінь, навичок, але які до наявності цих знань, умінь і навичок не зводяться. З. проявляються лише в діяльності, яка не може здійснюватися без наявності цих здібностей. З. виявляється не в знаннях, уміннях і навичках як таких, а в динаміці їх отримання (наскільки швидко, глибоко, легко і міцно здійснюється процес оволодіння знаннями та вміннями, важливими для даної діяльності); сукупність індивідуально-психологічних особливостей людини, які є умовою успішного виконання певної діяльності. Виділяють загальні З., які проявляються в усіх видах діяльності (загальні розумові здібності, пам'ять, увага тощо), і спеціальні, що відповідають обмеженому колу вимог конкретної діяльності (музичний слух - для музиканта, технічне мислення - для інженера тощо).

Здоров'я - природний стан організму, що характеризується нормальним узгодженим перебігом усіх процесів і діяльністю всіх функцій, які забезпечують йому необхідну активність у взаємодії з довкіллям.

Зібраність - здатність підтримувати свою психіку в стані готовності до виконання будь-яких завдань

Знання - перевірений на практиці результат пізнання навколишньої дійсності, правильне її відображення в мисленні людини. Критеріями оцінки якості знань є такі категорії: системність, науковість, узагальненість, усвідомленість, згуртованість, фундаментальність; гнучкість, мобільність, оперативність; дієвість, спрямованість на практичне використання; повнота, обсяг, точність, міцність.

Зосередженість - властивість свідомості, без якої неможливе цілеспрямоване пізнання об'єктивної дійсності, свідома людська діяльність і повноцінне спілкування.

I

Ідеал - взірць досконалості, образ бажаного і уявлюваного майбутнього, приклад, взятий особистістю за зразок поведінки.

Ідентифікація - у соціальній психології, уподібнення себе іншому.

Ієрархія - розташування частин чи елементів цілого у порядку від нижчого до вищого; принцип управління в централізованих структурах.

Ієрархія потреб - одним із перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб та їхній вплив на мотивацію трудової діяльності, був А.Маслоу. Теорія ієрархії потреб,

розроблена А.Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей. В основу теорії вченого покладено такі засадничі ідеї: люди постійно відчують певні потреби; явно виражені потреби, що їх відчують люди, можна об'єднати в окремі групи; групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної; потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивувальний вплив на людину; якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша - незадоволена; як правило, людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють; процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення; поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури; потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня; потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня. Потреби людей А.Маслоу об'єднав у п'ять основних груп: фізіологічні; безпеки; належності й причетності; визнання і самоствердження; самовираження. Вершиною є потреба людини в самоактуалізації; вона виявляється лише тоді, коли задоволені всі інші потреби, які знаходяться на нижчих рівнях. А.Маслоу вважає, що самоактуалізації досягають лише ті люди, котрі є особистостями.

Ілюзія - викривлене, хибне сприймання дійсності; за модальністю І. поділяють на зорові, слухові, тактильні, рухливі.

Імідж – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Імпульсивність - риса характеру людини, проявляється в її схильності до швидкоплинних, непродуманих дій під впливом першого імпульсу.

Індивід - біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду людина; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуалізм - риса людини, яка виражається в абсолютизації позицій, інтересів окремого індивіда та в протиставленні їх інтересам суспільства, групі людей, колективу. У морально-психологічному плані індивідуалізм близький до егоїзму.

Індивідуальність - неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що

утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей; особлива і не подібна на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Індивідуальний стиль діяльності - зумовлена типологічними особливостями стійка система способів діяльності, яка складається у людини, що прагне до найліпшого здійснення даної діяльності; узагальнена характеристика індивідуально-психологічних особливостей людини, які формуються і проявляються в її діяльності. І. с. д. залежить від специфіки виховання, психологічних якостей суб'єкта, зумовлених властивостями його нервової системи, а також від особливостей його включення в однотипні ситуації; стійка індивідуально-специфічна система стосовно однорідних прийомів, способів, методів, навичок виконання тієї чи іншої діяльності.

Індиферентність - психологічний стан людини, що характеризується байдужим, нейтральним ставленням до когось або чогось, відсутністю інтересу і потягу до чогось, бездіяльністю.

Інертність - властивість людини, що проявляється у пасивності, млявості, уповільненості.

Ініціативні групи - утворюються на час підготовки та проведення найзначніших методичних заходів (педагогічної ради, науково-педагогічної конференції, педагогічних читань тощо). У період підготовки педагогічної ради або здійснення інших організаційних або підсумкових заходів ініціативна група педагогів вивчає стан актуальних проблем навчально-виховної та методичної роботи, відвідує уроки й позакласні заходи, проводить бесіди з учителями, а також анкетування; узагальнює думки та побажання щодо удосконалення певної ділянки роботи. Під час педагогічної ради або інших організаційно-методичних заходів - організовує дискусію, полеміку.

Інноватика - наука про оновлення освіти, теорії інноваційних процесів, учення про створення, сприйняття, оцінку, засвоєння та застосування педагогічних інновацій в їх органічному поєднанні.

Інновації - зміни змісту системи. У педагогічній інтерпретації І. означають нововведення в педагогічній системі, що поліпшують розвиток (перебіг) і результати навчально-виховного процесу; актуально значущі й системні утворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для еволюції освіти і позитивно впливають на її розвиток; створення, розповсюдження і застосування нововведення, що задовольняє потреби людини і суспільства.

Інноваційна діяльність - діяльність, спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою

одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах.

Інноваційна стратегія - один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Інноваційний менеджмент - самостійна галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації; сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання оптимальним шляхом економічних результатів цієї діяльності; управління змінами.

Інновації в освіті - процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану.

Інноваційний процес – перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство.

Інноваційний розвиток - розвиток науки, техніки, досвіду, знань; процес, під час якого наукова ідея доводиться до практичного використання.

Інтелект - сукупність загальних розумових здібностей: здатність орієнтуватися в навколишньому середовищі, адекватно його відображати, перетворювати, мислити, навчатися, пізнавати світ і переймати соціальний досвід; спроможність виконувати завдання, приймати рішення, розумно діяти, передбачати.

Інтелектуальна власність – авторське право на використання патентів, ліцензій, товарних знаків, програмного забезпечення.

Інтелігент - людина, належна до інтелігенції, люди розумової праці, що заняті у різних галузях культури, освіти, науки, охорони здоров'я, виробництва, і мають для цього відповідну освіту.

Інтелігентність: високий рівень розумового розвитку і моральної культури особистості; виявляється в обізнаності й глибині знань людини, багатстві її внутрішнього світу і високій культурі поведінки.

Інтенсивність праці - ступінь напруженості праці в процесі діяльності. І.п. вимірюється кількістю людської енергії, що витрачається за одиницю робочого часу (годину, день). Нормальна І. п. означає таку

затрату м'язових і нервових сил працівника, при якій задовольняється природна потреба людини у праці, забезпечується розвиток її здібностей, відновлення сил працюючого до початку нового трудового дня, ефективно використання робочого часу.

Інтереси - сконцентрованість діяльності людини на тому предметі, який здатний задовольнити ту чи іншу її потребу; вибіркова спрямованість людини на певний об'єкт чи діяльність, викликана позитивним, зацікавленим ставленням, емоційною привабливістю.

Інтроверт - людина, звернена усередину себе, цікавиться в першу чергу своїм внутрішнім світом.

Інтуїція - специфічна здатність особистості осягати істину безпосереднього логічного обґрунтування, доказу: своєрідний тип мислення, при якому окремі ланки процесу мислення проходять несвідомо, а гранично ясно усвідомлюється лише підсумок думки істини. І. буває достатньо для досягнення істини, але, щоб переконати в її істинності інших людей, необхідні докази.

Інфраструктура - сукупність споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства.

Інцидент - непорозуміння, неприємна подія, зіткнення, пригода, що провокують загострення міжособистісних стосунків, виникнення конфлікту або початок боротьби. У соціальних групах виникнення І. зумовлює погіршення психологічного клімату, підриву згуртованості і зниження працездатності їх учасників.

К

Кадри - основний (штатний) склад працівників закладу, підприємства, організації, галузі діяльності; усі постійні працівники; основний людський ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Кадрова політика - розрахована на тривалу перспективу лінія вдосконалення кадрів, генеральний напрямок у роботі з персоналом, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і установок, виражених у державних рішеннях.

Кар'єра - професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

Кар'єризм - намагання зробити кар'єру, не рахуючись з інтересами громадської справи; гонитва за особистими успіхами.

Кваліфікація - ступінь придатності людини до певного виду праці, рівень підготовленості.

Кваліфікований робітник - освітньо-кваліфікаційний рівень робітника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні уміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом; працівник органу освіти, який володіє правом приймати рішення, впливаючи на функціонування та розвиток керованого об'єкта.

Керівництво – мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; рівень соціального управління, коли розробляються найбільш загальні та принципові рішення, визначаються перспективні цілі, які необхідно досягнути тією чи іншою системою управління, виробляються засоби для досягнення поставленої мети і визначається послідовність виконання більш конкретних, часткових завдань.

Кінесика - сукупність різноманітних рухів тіла (міміка, жести), які використовуються людиною у процесі спілкування з іншими людьми (за винятком рухів мовного апарату); наука, предметом вивчення якої є засоби спілкування.

Колегіальність в управлінні - процес вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, виконавців конкретних рішень.

Колектив – організована форма об'єднання людей на основі цілеспрямованої діяльності. *Ознаки К.* - характерні риси, які властиві колективу: наявність суспільно значимої мети; щоденна спільна діяльність, спрямована на її досягнення; наявність органів самоврядування; встановлення певних психологічних стосунків між членами колективу; вищий рівень розвитку і функціонування соціальної групи. Значущими функціями колективу є: створення матеріальних і духовних цінностей відповідно до суспільного поділу трудової діяльності; соціалізація членів трудового колективу; вища стадія розвитку організаційної спільності людей, яка спрямована на досягнення соціально-значимих цілей і об'єднує своїх членів як самим процесом спільної діяльності, так і її організацією та системою стимулювання. Вирізняють К. трудові, навчальні, дитячі, військові, спортивні, колективи громадських організацій; група людей, включених у спільну діяльність і об'єднаних єдиними цілями, підпорядкованими інтересам суспільства.

Компетентність - інтелектуально й особистісно зумовлена соціально-професійна життєдіяльність людини, що ґрунтується на знаннях.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Компетентність керівника навчального закладу - сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу.

Компетенція - коло обов'язків, завдань і справ індивіда, які він може вирішувати; сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний діяти самостійно.

Комплексність - єдність цілей, завдань, змісту, методів і форм виховного впливу та взаємодії; повнота, системність, взаємозв'язок аналізу, планування управління.

Комунікабельність – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікативна схема – спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікативний процес – обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Комунікативні навички – здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретуючи отримвану інформацію, а також правильно її передаючи.

Комунікаційна мережа – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для ухвалення обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційний канал – шлях, яким передається інформація.

Комунікаційний процес – процес, у ході якого дві чи більше осіб обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в умотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше особами. Вертикальні комунікації – відбуваються вгору й униз в ієрархічній структурі організації. Горизонтальні комунікації – відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні.

Конкуренція – суперництво в певній галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання, боротьба між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та збуту товару. З погляду інноваційного процесу конкуренцію можна поділити на функціональну, видову, предметну.

Контроль - перевірка виконання чого-небудь, облік, спостереження за чим-небудь, ким-небудь. Вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки й аналізу результатів її діяльності і внесення потрібних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих. Розрізняють К. поточний, коли перевіряється й оцінюється певний стан роботи, і К. завершальний, заключний, коли діяльність оцінюють за кінцевими результатами; процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими; система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів.

Контроль за роботою школи - вид управлінської діяльності, покликаний виконувати роль (функцію) зворотного зв'язку між системами управління школою й елементами школи як об'єкта управління.

Конфлікт - процес різкого загострення суперечностей і боротьби двох чи більше сторін - учасників у розв'язанні проблеми, що має особистісну значимість для кожного з його учасників; зіткнення протилежних, несумісних тенденцій у свідомості однієї людини у міжособистісних відносинах індивіда чи груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями; крайнє загострення суперечностей; зіткнення осіб, їхніх інтересів, потреб, оцінок рівня прагнень, домагань тощо при способах їх залагодження на фоні емоційних станів.

Конфліктна ситуація - складна ситуація, що складається з об'єкта та учасників конфлікту різної спрямованості, і в якій один або декілька опонентів, наближаючись до своєї мети, віддаляють інших від своїх цілей, ускладнюють або роблять просто неможливим їх досягнення.

Конформізм - соціально-психологічна позиція особистості, що виявляється у свідомому прийнятті індивідом поглядів, цінностей та норм поведінки певної соціальної групи під тиском зовнішніх умов та обставин всупереч власним переконанням; поведінка людини, яка характеризується зовнішньою відповідністю цілям колективу при внутрішній розбіжності з ними; пристосовництво, пасивне сприйняття існуючого порядку, домінуючих думок тощо; відсутність власних позицій, безпринципне і некритичне наслідування будь-якому взірцю, що володіє найбільшою силою тиску, безумовне схилення перед авторитетами.

Концепція – комплекс ключових положень і настанов мислення, що дає змогу зберегти спрямованість наукового дослідження; своєрідний компас на шляху думки.

Креативні здібності - особистісні якості, що дозволяють людині повному поглянути на відомі предмети, явища, побачити в них нові закономірності, зв'язки, відтворити нове бачення, придумати дещо нове, раніше не відоме.

Креативність - творчість, здатність до створення нового, оригінального.

Критичність мислення – здатність людини не підпадати під вплив чужих думок, об'єктивно оцінювати позитивні та негативні аспекти явища або факту, виявляти цінне та помилкове в них.

Культура - сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; рівень розвитку суспільства у певну епоху; те, що створюється для задоволення духовних потреб людини.

Культура мовлення – упорядкована сукупність нормативних, мовленнєвих засобів, вироблених практикою людського спілкування, які оптимально виражають зміст мовлення і задовольняють умови й мету спілкування; дотримання мовних норм в усному та писемному мовленні, а також майстерне вживання мовних засобів залежно від мети й обставин спілкування; одна зі складових риторичної культури і загалом культури людини.

Найважливіші *ознаки культури мовлення*: правильність, багатство, виразність, точність, ясність, доречність, логічність, варіативність, естетичність і послідовність мовлення.

Культура управління - теорія ефективного застосування управлінської системи, структури (наприклад, як організувати систему управління освітою, щоб за її допомогою впливати на розвиток освіти в потрібному напрямі); теорія раціональної організації роботи апарату управління, застосування найбільш ефективних засобів, форм і методів праці, розкриття ролі культурного елемента в цьому процесі; теорія управління як важливої соціальної функції та свідомого і власного впливу як на окремих людей, так і на всю спільноту для досягнення конкретної мети; сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і відносяться тією чи іншою мірою до різних аспектів людської діяльності; система знань про управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, системно пов'язані між собою; важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їхні помисли і бажання і, водночас, - один із вирішальних факторів успіху в управлінні організацією.

Л

Лабільність - здатність до швидких змін; (лабільний) - нестійкий, рухливий.

Ліберальний стиль керівництва (поблажливий) – характеризується відсутністю ініціативи, активної участі керівника в управлінні колективом, постійним чеканням вказівок вищого керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, коли вони небажані; працівники надані самі собі, мають повну свободу приймати самостійні рішення з основних виробничих завдань.

Лідер – керівник; особа, або група осіб, що йде першою у якому-небудь змаганні, передовик, ведучий.

Лідерство – соціально-психологічний феномен внутрігрупового розвитку, який характеризує відносини домінування і підпорядкування в групі. Основні підходи до його тлумачення: різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб; управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, керівна посада, «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів»; вплив на інших людей.

Любов - почуття глибокої сердечної прихильності до особи іншої статі; кохання; почуття глибокої сердечної прив'язаності до когось або чогось; відданість, пошана, шаноба.

Людина - біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. ін.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати, перетворювати його.

Людяність - риса характеру особистості, що означає діяльне співпереживання відносно істот свого та інших видів. Теоретичною основою практики Л. є гуманізм – світоглядна установка, що визначає відношення до будь-якої людини як до унікальної особистості, яка має право на творчу самореалізацію та полегшення страждань, пов'язаних із колізіями людської природи. Л. виявляється у гуманному ставленні та повазі до людей, вболіванні за їхнє здоров'я і добробут, щирому прагненні допомогти у скрутних ситуаціях.

Людський чинник - те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо.

М

Майстерність - високопрофесійний рівень виконання діяльності, який передбачає наявність виконавця значних професійних знань, добре сформованих навичок і вмінь та значного професійного досвіду. Психологічною основою для формування М. слугує наявність у людини стійкого інтересу по певного виду діяльності.

Маніпулювання - вид психологічного впливу, спрямованого на неявне спонукання інших (іншого) до виконання визначених маніпулятором дій.

Маркетинг - діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. У широкому сенсі призначення маркетингу полягає у «визначенні та задоволенні людських і суспільних потреб».

Меланхолік - особа, яка має меланхолійний тип темпераменту, що характеризується низькою психічною активністю, швидкою втомлюваністю, млявістю рухів, стриманістю мовлення; має підвищену емоційну чутливість, глибокі й сильні емоційні переживання з переважанням негативних емоцій при їх слабкому зовнішньому вираженні, тривожний і невпевнений у собі. Важко пристосовується до нових обставин і людей, мало комунікабельний; повільно і неохоче освоює новий вид діяльності, швидко втомлюється, а тому має низьку продуктивність праці. Для М. характерний високий рівень розвитку пасивно-оборонного рефлексу, тому він буває надмірно сором'язливим, замкненим, боязким і нерішучим. У спокійному і звичному для нього оточенні відчуває себе більш упевнено, виявляється непоганим працівником при виконанні добре знайомої та освоєної діяльності.

Менеджер – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.

Менеджмент – управління, принципи, методи, засоби і форми управління в організації. Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Менеджмент (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджер освіти - професіонал-управлінець, який здійснює організацію і координацію діяльності колективу на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей економіки, соціології, психології, конфліктології тощо, тобто управління на науковій основі; особа, яка

професійно здійснює функції педагогічного менеджменту на рівні певної педагогічної системи.

Менеджмент в освіті - комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.

Метод - спосіб досягнення мети чи розв'язання конкретного завдання. У психології його використовують в якості специфічного інструментарію для вивчення різних психічних явищ. Залежно від об'єкта дослідження (зовнішні предмети чи сам дослідник) розрізняють *об'єктивні* (об'єктивне спостереження, експеримент, анкетування, тести, вивчення продуктів діяльності та ін.) і *суб'єктивні* (самоспостереження, самооцінка тощо) методи дослідження. Головними вимогами до М. як засобу наукового пізнання є його об'єктивність, придатність до вивчення даного психічного явища (валідність) і надійність.

Метод Дельфі – метод прогнозу, під час використання якого в процесі дослідження виключається безпосереднє спілкування між членами групи і проводиться індивідуальне опитування експертів з використанням анкети для з'ясування їхньої думки відносно майбутніх гіпотетичних подій. Названо цей метод за назвою знаменитого в античному світі оракула Дельфійського храму (Дельфійський оракул). Основні *особливості цього методу*: повна відмова від особистих контактів між експертами, які опитуються з певної проблеми; забезпечення експертів необхідною інформацією, включаючи й обмін думками між ними після кожного туру опитування; забезпечення анонімності, аргументації та критики оцінок.

Метою методу Дельфі є одержання прогнозів, надійніших порівняно з аналізом, проведеним одним спеціалістом. Опитування експертів проводиться в кілька турів за допомогою анкет – спеціальних опитувальних листків. Анкети аналізуються, а дані статистично обробляються з урахуванням зауважень експертів. Головна позитивна особливість цього методу розроблення сценарію полягає в тому, що він дає змогу уникати дії психологічних чинників, таких як, наприклад, тиск з боку іншої особи, особиста антипатія до будь-кого, надзвичайна увага до думки певних осіб і т. д. Метод Дельфі вважається найефективнішим у прогнозі майбутніх подій.

Методика - сукупність технічних прийомів, за допомогою яких здійснюється конкретне втілення методу, спрямованого на дослідження певного явища бо уточнення чи верифікацію (доказ того, що вірогідний факт або твердження є істинним) знань про досліджуваний об'єкт.

Методи управління - сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення

встановлених цілей. За їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому. Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів. За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є такі основні *групи методів управління*: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Міміка – рухи м'язів обличчя, одна із форм виявлення психічних станів людини (особливо емоційних – радість, сум, гнів тощо); посідає значне місце в процесі комунікації як додатковий засіб вираження та сприйняття емоційного стану людей, оскільки вона невіддільна від усього складу думок, дій, почуттів людини і є органічним виявом внутрішнього життя.

Мова – здатність людини говорити, висловлювати свої думки; система звукових і графічних знаків, що виникла на певному рівні розвитку людства, розвивається і має соціальне призначення; суспільно зумовлена система звукових і графічних знаків, яка слугує засобом спілкування.

Мовлення – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Мовленнєвий етикет – застосування системи словесних форм ввічливості, що узвичаєні в певному суспільстві, у конкретних актах спілкування; правила мовної поведінки, які полягають у виборі з усього можливого арсеналу словесних засобів тих лексем, які дозволять висловитися найбільш зрозуміло, влучно, тактовно, толерантно, з повагою до слухача.

Модальність - характеристика якісних відмітностей різних за видом відчуттів.

Моделювання - спосіб спрощеного дослідження психічних процесів і психічних станів особистості за допомогою їх реальних або ідеальних (найчастіше математичних) моделей. Під моделлю розуміють деяку систему об'єктів або знаків, яка відображає суттєві особливості оригіналу; часткова подібність до оригіналу дає змогу використовувати модель як заміник оригіналу. У психології М. розглядають як спосіб вивчення психічних явищ в умовах експериментального дослідження.

Моніторинг - постійне спостереження за якимось процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату чи попереднім припущенням.

Монолог – розгорнуте висловлювання однієї особи, звернене до однієї людини або певного колективу одночасно для повідомлення інформації, впливу або спонукання до дії; акт тривалого й цілеспрямованого впливу на слухачів.

Мораль – система поглядів і уявлень, норм і оцінок, що регулюють поведінку людей; одна з форм людської свідомості; переносно – повчальний висновок з якоїсь події; повчання, напучення.

Мотив – спонукальна причина дій і вчинків людини.

Мотивація – свідомі чи несвідомі психічні фактори, що спонукають до здійснення певних дій; наявність причинно-наслідкового зв'язку між діями, вчинками, явищами. Мотивами можуть бути потреби, інтереси, захоплення, емоції, установки, ідеали та ін. *Мотиваційні фактори* – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від роботи.

Н

Навичка - схильність чи потреба діяти, вести себе певним чином; звичка; уміння, набуте вправами, досвідом; навик. Формування Н. проходить IV етапи: сприймання зразка виконання дії; формування нервової моделі дії; первісне виконання дії; багаторазове вправляння у виконанні дії, внаслідок якого відбувається її часткова автоматизація.

Навіювання (сугестія) - спрямований вплив на свідомість і поведінку людини або групи людей з метою створення у неї певного психічного стану або спонукання до певних дій. За допомогою Н. можна викликати різні уявлення, відчуття, емоційні стани, зміни сомато-вегетативних функцій.

Навчання - організована, двостороння діяльність, спрямована на максимальне засвоєння й усвідомлення навчального матеріалу і подальшого застосування отриманих знань, умінь і навичок на практиці; цілеспрямований процес передачі та засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини

Наполегливість – воляова риса, що полягає у здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, незважаючи на труднощі та перешкоди.

Нарада - форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності.

Наслідування – особлива форма поведінки, яка полягає у відтворенні дій, рухів, вчинків, рис характеру, манери творчості інших осіб. Н. може бути як несвідомим, мимовільним, так і свідомим, цілеспрямованим.

Наставник – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими цінними порадами відносно виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

Настрій – загальний емоційний стан людини, що характеризує її життєвий тонус упродовж певного часу.

Натхнення – особливий стан людини, який характеризується піднесенням її творчих сил, активізацією всіх психічних процесів; є однією з головних передумов процесу творчості.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність та ін.).

Неприятність - неприємне, недружелюбне, вороже ставлення; неприхильність до когось.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію, щоб досягти певних цілей; створюється та існує поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Н. г. визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

Нігілізм – психологічний феномен, що відображає деструктивний умонастрій, відзначається запереченням традицій, знеціненням цінностей, неприйняттям існуючого способу життя і світопорядку в цілому.

Новатор - той, хто вносить і здійснює нові, прогресивні ідеї, принципи в певній галузі діяльності.

Новаторство - усе нове, прогресивне, що запроваджується в певній галузі людської діяльності; нове у творчій діяльності людей.

Нововведення – процес утілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи, усього нового щодо організації або її середовища.

Нонконформізм - стійке, наполегливе прагнення людини будь-що заперечувати думку більшості і, незважаючи на аргументи, діяти в протилежному напрямі.

Норма - звичайний, узаконений, загальноприйнятий, обов'язковий порядок, стан і т. ін. ; зразок, правило поведінки людей у суспільстві.

О

Об'єктивність – неупередженість наукового осягнення дійсності, відображення об'єкта таким, яким він є сам по собі, у його різноманітних проявах і розвитку. Об'єктивне – це дійсність, яка існує поза й незалежно від свідомості суб'єкта.

Обурення - сильне невдоволення, роздратування.

Онтогенез - процес індивідуального розвитку організму від зародження до кінця його життя; в О. людини виділяють такі *основні*

етапи: пренатальний (до народження), постнатальний (немовлячий, ранній, переддошкільний, дошкільний, молодший, середній і старший шкільний вік), зрілий вік і старість.

Опитування – метод дослідження, при використанні якого людина відповідає на низку питань, що їй задаються. Види опитувань: усне (бесіда, інтерв'ю), письмове (анкетування).

Опір змінам – поведінка, спрямована на збереження існуючого порядку речей, правил, норм, звичаїв, що виявляється у відкладанні змін на потім за принципом «почнемо нове життя з понеділка», «поживемо – побачимо» і т. д.

Оптимізм – світосприймання, пройняте життєрадісністю, бадьорістю, вірою у ліпше майбутнє. О. протистоїть песимізму.

Організаторські здібності – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Організаційна культура – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

Організаційні рішення – вибір рішень, який повинен зробити керівник під час виконання обов'язків, зумовлених займаною посадою.

Організація – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні і некомерційні установи та ін.); соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність, щоб досягти спільної мети.

Ортобіоз - уміння жити різноманітним, активним, поміркованим життям; учення про правильний спосіб життя.

Освіта - процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, при якому вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання; цілеспрямована пізнавальна діяльність людей з отримання знань, умінь і навичок або щодо їх удосконалення.

Освітній менеджмент - специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвиток. Освітній менеджмент є складовою частиною соціального менеджменту, а також самостійною галуззю наукового знання, поява якої зумовлена необхідністю забезпечення ефективного управління освітніми організаціями.

Особистість – системна соціальна якість, якої набуває індивід у предметній діяльності та спілкуванні, що характеризує рівень і якість вияву в нього суспільних відносин. Народившись як індивід, дитина

завдяки спілкуванню з дорослими поступово засвоює соціальний досвід людства і приєднується до системи суспільних відносин, які впливають на її потреби, інтереси, світогляд, переконання, тобто розвивають її як особистість; О. формується тільки з виникнення свідомості і самосвідомості, це категорія суспільно-історична, її головними ознаками є суспільна сутність та соціальні функції.

П

Пам'ять - пізнавальний психічний процес сприймання, запам'ятовування, збереження, відтворення та забування індивідом свого досвіду.

Пантоміміка - вид виразних рухів людини, за допомогою яких психічний стан, переживання, ставлення до подій передається через поставу, позу, міміку і жести.

Партисипативне управління - демократизація управління, участь найманих працівників в управлінні виробництвом.

Партисипативність - рівень включеності, залученості у щось, зацікавленість у чомусь.

Пасивність – бездіяльність, байдужість, стан духовної інертності, млявості.

Педагогічний етикет – манера, сукупність правил і моделей поведінки вчителя в типових ситуаціях та обставинах, засвідчення її доречності та допустимості.

Переживання - своєрідний психофізіологічний стан, у якому виявляється зацікавлене ставлення людини до когось, чогось, до об'єкта свого П.; є універсальною психічною здатністю психічно здорової людини, супроводжує всі види діяльності людини, а також процеси її спілкування.

Переконання - усвідомлювані мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно-корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Песимізм - світосприйняття, пройняте зневірою в майбутньому, настроєм безнадії. Виникає внаслідок тривалого переживання безперспективності подальшого розвитку, марності зусиль особи. Протилежне – оптимізм.

Перцепція - безпосереднє активне відображення у свідомості людини предметів і явищ дійсності за допомогою органів чуття.

Підсвідоме - неусвідомлювані системи психіки (передсвідме, несвідоме) або їх сукупність. Підсвідомість є основою репродуктивної діяльності, сприймає та зберігає все, що людина бачить, думає, відчуває. У підсвідомість з часом відкладаються: дії доведені до автоматизму, для того щоб розвантажити свідомість; будь-які подавлені емоції, що не мали виходу; потужні нереалізовані бажання.

План - коротка програма на етапі підготовки до роботи; може бути внутрішнім, усним чи письмовим, простим або складним. Пункти плану можуть мати форму питань, цитат. Складений план може перероблюватись, доповнюватись, перероблятися у процесі складання зв'язного висловлювання.

Планування - заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети; оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети; вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, потрібних для їх досягнення.

Плюралізм - широкий спектр думок, орієнтацій, багатоваріантність оцінок.

Поведінка - сукупність чийхось дій і вчинків; спосіб життя; певні дії, вчинки взагалі; уміння поводити себе відповідно до встановлених правил; реакція організму на якесь подразнення або вплив чогось.

Повноваження - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Позиція виконавця – точка зору на те чи інше питання, що визначає характер дій, поведінки; неупереджене ставлення до чогось або когось.

Полеміка – різновид суперечки, де є конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей, думок; боротьба принципово протилежних думок з якогось питання; публічна суперечка з метою захисту, відстоювання своєї точки зору та критики протилежної. На відміну від дискусії, метою П. є утвердження однієї думки як правильної.

Покарання - засіб впливу на того, хто вчинив якийсь злочин, мав якусь провину і т. ін.; розплата за які-небудь нерозважливі вчинки, дії і т. ін.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Почуття - психічні й фізичні відчуття людини; чуття; почування, емоції, поривання душі; специфічна форма відображення дійсності, в якій виявляється стійке суб'єктивно-емоційне ставлення людини до предметів і явищ, які вона пізнає і змінює відповідно до своїх потреб; здатність відчувати, сприймати навколишнє середовище.

Прагнення - сильне бажання, потяг до здійснення чогось; хотіння.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Прес-конференція – один зі способів спілкування з громадськістю через засоби масової інформації; захід, на якому повідомляють про якусь подію, інформують про щось нове, суспільно важливе, коментують дискусійні питання чи просто налагоджують співпрацю з мас-медіа; одна з найпоширеніших форм спілкування установ, організацій, публічних осіб зі ЗМІ. П.-к. проводять на заздалегідь визначену тему за чітким сценарієм; зазвичай організатори викладають власну позицію та відповідають на запитання журналістів. За допомогою П.-к. провадять своєрідний «живий» діалог з громадськістю через ЗМІ. Веде П.-к. особа, відповідальна за зв'язки з громадськістю в установі. П.-к. передбачає попереднє запрошення для мас-медіа (зазвичай у вигляді прес-релізу не пізніше як за тиждень до проведення). Це важливий спосіб продемонструвати громадськості особливості функціонування та діяльності тої чи тої організації, установи, підрозділу тощо.

Престиж - громадська оцінка суспільної вагомості індивіда, соціальної групи, професії, організації, професійної категорії.

Придатність професійна - рівень відповідності психічних і психофізіологічних особливостей людини вимогам професії.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Принципи управління - основні положення теорії управління, використання яких дозволяє здійснювати ефективне управління і досягати результатів із мінімальними затратами праці. Теоретичне формулювання принципів управління здійснено до початку ХХ ст. Ф.Тейлором, Г.Фордом, Г.Емерсоном, А.Файолем. Ними запропоновано такі принципи, як: спеціалізація та розподіл праці, повноваження, дисципліна і справедливі санкції, єдиноначалля, єдність дій, підпорядкованість особистих інтересів, справедлива винагорода персоналу та працю, централізація управління, порядок на робочому місці та ін.

З появою освітнього менеджменту як окремої галузі наукового знання також виникла необхідність визначення основних принципів, правил управління освітньою організацією. Єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі наукового менеджменту взагалі і освітнього, зокрема, не існує. Принципи освітнього

менеджменту можна поділити на дві групи: загальні принципи, ті, що властиві кожній управлінській функції (часткові принципи). До загальних принципів освітнього менеджменту можна віднести: принцип системності; принцип багатofункціональності; принцип інтеграції; принцип партисипативності; принцип зовнішнього оцінювання; принцип забезпечення професійної свободи; принцип мобільності системи управління; принцип поваги до дитини, учня, студента, вихованця; принцип правової захищеності управлінського рішення; принцип цілісного погляду на людину; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу; принцип найменшого впливу; принцип відповідності; принцип підвищення кваліфікації та збагачення роботи; принцип консенсусу; принцип колегіальності. Перелік основних принципів освітнього менеджменту не є вичерпним і може змінюватися відповідно до конкретних умов роботи освітньої організації, вимог її зовнішнього середовища.

Принциповість - вольова якість людини, яка виявляється в умінні керуватися в діях і вчинках стійкими моральними принципами та переконаннями, що регулюють взаємовідносини між людьми. Принципова людина є чітку соціальну позицію, наполегливо відстоює свої погляди і переконання, не погоджується на сумнівні компроміси. Дотримання П. у повсякденному житті можливе за наявності у людини добре розвинених вольових якостей: мужності, сміливості, рішучості тощо

Проблема - складне теоретичне або практичне питання, що потребує розв'язання, вивчення, дослідження; переносно в розмовній мові - те, що важко вирішити, подолати.

Проблемна ситуація - ситуація, для оволодіння якою окремих суб'єкт (або колектив) має знайти й застосувати нові для себе знання чи способи дій. У П.с. слід розрізняти її об'єктивний бік (суперечність між складністю, яку треба подолати, і недостатністю наявних засобів для досягнення цієї мети) та її суб'єктивний бік (усвідомлення суб'єктом цієї суперечності й прийняття або постановка ним відповідного проблемного завдання); створення системи П.с. у навчальних цілях є сутністю проблемного навчання.

Прогрес – напрям розвитку до більш передового й досконалого, перехід від нижчого до вищого, зміни на ліпше (протилежність – регрес).

Проксеміка – один із засобів невербального спілкування; мова простору та часу й система їх організації. Термін «П.» увів антрополог Едвард Холл у середині ХХ ст. Він виділив *чотири територіальні зони під час спілкування*: інтимна (до 50 см); особиста (50 – 120 см); соціальна (120 – 360 см); громадська (понад 360 см).

Залежно від ситуації спілкування варто дотримуватися комфортності дистанції, бо ж порушення відповідної, потрібної в певний момент комунікації відстані слухач може трактувати як нахабство або відчуженість. У публічному мовленні розташування слухачів чи оратора у приміщенні створює відповідний емоційний фон. На особливості П. варто зважати під час спілкування з іноземцями, бо просторові зони по-різному трактують у різних країнах і культурах.

Професійна адаптація – комплексна система заходів, покликана сприяти процесу пристосування особистості до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності, успішному професійному становленню працівника, відповідності між його професійними намірами, інтересами, якостями і вимогами діяльності. П.а. здійснюється поступово, підпорядковується певній логіці і має певну послідовність. У структурі П. а. виділяють такі етапи: допрофесійна підготовка, професійне самовизначення, професійне навчання і самостійна професійна діяльність; виступає джерелом інформації, необхідної для вдосконалення форм і методів професійної орієнтації.

Професійна етика - норми поведінки, професійний кодекс моралі, характерні для людей конкретної професії. Особливого значення в суспільстві набули кодекси тих професій, об'єктом діяльності яких є безпосередньо людина чи стосунки між людьми. До представників таких професій (медик, педагог, психолог та ін.) ставляться підвищені ділові і моральні вимоги, вони мають зберігати професійну таємницю і не передавати особам, які не мають повноважень на її отримання.

Професійна мобільність - здатність людини змінювати вид праці, переключатися на інші види діяльності у зв'язку з прогресивними змінами техніки і технології виробництва; проявляється у володінні системою узагальнених прийомів професійної діяльності та застосування їх для успішного виконання будь-якого завдання на основних та суміжних за технологією ділянках виробництва. П. м. передбачає високий рівень розвитку узагальнених професійних знань. У змісті П. м. можна виділити такі моменти, як вибір професії, підвищення кваліфікації, визначення умов зміни місця роботи чи професії, плинність кадрів тощо.

Професійна компетентність - досконале володіння людиною інструментарієм, засобами і продуктивними технологіями реалізації функціональних обов'язків.

Професійна придатність - сукупність психологічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею (за наявності спеціальних знань, умінь і навичок)

суспільно прийнятої ефективності праці, що виступає об'єктивним критерієм сформованості професійної придатності. Суб'єктивним критерієм сформованості П. п. виступає почуття задоволення, яке відчуває людина від виконуваної нею діяльності. Тобто П.п. є відповідність індивідуально-психологічних особливостей людини вимогам, які висуває певна професійна діяльність до спеціаліста. П.п. є властивістю особистості, яка формується в процесі діяльності на основі фізіологічних, психологічних і соціальних чинників.

Професійне вигорання - стійкий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження суб'єкта праці, що супроводжується цинізмом і знеціненням професійних досягнень.

Професійний відбір - система психодіагностичного обстеження особистості, спрямована на визначення ступеню її придатності до окремих видів професій згідно нормативним вимогам. У процесі П.в. виділяють кілька взаємозв'язаних етапів: психологічне вивчення професії з метою виявлення вимог до людини; вибір психодіагностичних методів обстеження претендентів на оволодіння професійною діяльністю; проведення психодіагностичного обстеження претендентів, оцінка їх загального розвитку, спрямованості, рівня розвитку у них якостей, найбільш важливих для успішного оволодіння професією; психологічний прогноз успішності навчання і подальшої діяльності на основі співставлення вимог професії і отриманих психодіагностичних даних.

Професійно - важливі якості - комплекс найважливіших індивідуально-психологічних особливостей людини, які визначають успішність освоєння професії та виконання професійної діяльності.

Професіограма (картка компетентності) – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції та відігравати певні соціальні ролі; опис соціально-економічних, виробничо - технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії; документ, в якому подано комплексно систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії та сукупність її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини. Схема професіографічного аналізу професій має таку структуру: загальна характеристика професії; санітарно-гігієнічні умови та безпека праці; вимоги професії до працівника; професійне навчання, протипоказання до навчання та професійної діяльності; заробітна плата і перспективи зайнятості; підвищення кваліфікації і можливості професійного росту. Найважливішою частиною професіограми є *психограма*, що являє собою характеристику вимог, які висуває професія

до психіки людини. Зміст та обсяг П. залежить від мети, з якою проводиться вивчення професії. Такою можуть виступати: профорієнтація і профконсультація, профвідбір, професійне навчання, раціоналізація режиму і умов праці. Психологічним вивченням професій займається один із підрозділів психології праці - професіографія.

Професіоналізм управлінської діяльності – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Професія - вид трудової діяльності, заняття, який вимагає від людини певної підготовки і відповідних якостей особистості.

Психіка – душа; внутрішній світ людини; сукупність психічних процесів як свідомих, так і несвідомих; здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок та інших суб'єктивних образів об'єктивного світу (свідомість).

Психічні процеси – різні форми єдиного, цілісного відображення суб'єктом об'єктивної дійсності. Розрізняють такі основні *види* П. п.: відчуття, сприймання, пам'ять, уявлення, уява, мислення, мовлення, емоції, почуття, увага, воля; ці П. п. поділяють на: пізнавальні, емоційні та вольові.

Психічні стани – психологічна характеристика особистості, що відбиває її порівняно тривалі душевні переживання.

Психограма – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

Психологічна культура – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічні перешкоди нововведенням – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

Психологія - система знань (наука) про об'єктивні закономірності, прояви та механізми психіки.

Психологія особистості – галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Психологічна профілактика - заходи, спрямовані на сприяння повноцінному психічному розвитку особистості, малих груп і колективів, попередження можливих особистісних і міжособистісних проблем неблагополуччя та соціально-психологічних конфліктів, включаючи рекомендації з покращення соціально-психологічних умов їх самореалізації, з урахуванням соціально-економічних відносин, що формуються.

Психологічна сумісність - максимальне поєднання психологічних параметрів взаємодії людей, що характеризується високою задоволеністю їх один одним; основою П. с. є узгодженість їхніх дій, учинків, рухів, емоційності, спрямованості поглядів, потреб тощо. П. с. має винятково важливе значення для групової, колективної діяльності.

Психологічний аспект праці - психологічні процеси та психологічні фактори, що спонукають, програмують і регулюють активність і продуктивність діяльності працівника та виконання ним завдань згідно з метою праці.

Психологія праці – галузь психології, що вивчає психологічні закономірності трудової діяльності людини, психологічні основи організації праці, особливості формування загальнотрудових і професійних умінь і навичок, вплив факторів виробничого середовища і технічних засобів праці на працівника, на підвищення ефективності трудової діяльності людини.

Психологія управління – галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, взаємодію суб'єктів і об'єктів управління. Основні завдання - психологічний аналіз умов і особливостей управлінської діяльності з метою підвищення її ефективності і якості роботи в системі управління.

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективно використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

Психотренінг - комплекси вправ, спрямованих на розвиток психічних процесів і індивідуально-психологічних якостей особистості.

Пунктуальність - характерна риса людини, що проявляється у високій організованості, акуратності, суворому дотриманні певних правил, дисциплінованості.

Р

Радість - емоція, психічний стан підвищеної, позитивно забарвленої емоційної піднесеності.

Реакція - відголос, відгук; відповідь організму на зовнішнє чи внутрішнє подразнення; у психології Р. називають різні аспекти поведінки: відчуття, сприймання, уявлення, емоційні переживання тощо.

Регламент – звід, система правил, які визначають порядок організації і діяльності органів державної влади в цілому та їх складових частин; час, виділений для виступу, доповіді.

Результативність системи менеджменту – здатність виконувати управлінські функції так, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

Результативність управління - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Резюме - короткий висновок з основними положеннями доповіді, промови, наукової праці, дискусії.

Рейтинг - об'єктивна оцінка певного явища за заданою шкалою

Релаксація - загальний стан спокою і розслабленості, який виникає у людини після зняття напруги, зумовленої надмірними переживаннями або фізичним перевантаженням; метод самонавіювання.

Репутація - загальна думка, що склалася про окрему особу, групу або колектив людей.

Ретроград - ворог прогресу, всього передового; реакціонер, той, хто прагне повернення старого, людина з відсталими поглядами.

Рефлекс - опосередкована нервовою системою закономірна реакція організму на дію зовнішніх або внутрішніх подразників; є основною формою нервової діяльності, за допомогою якої організм пристосовується до навколишнього середовища.

Рефлексія - осмислення людиною власних дій, діяльність, самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини; самоаналіз, роздуми людини (часом надмірні, хворобливо загострені) над власним душевним станом.

Ригідність - заляклість, негнучкість, спричинені напруженням м'язів; стан, при якому знижена здатність до переключення психічних процесів і пристосування до умов середовища; виділяється Р. афективна, когнітивна і мотиваційна.

Ризик - усвідомлена можливість небезпеки; сміливий, ініціативний вчинок, дія зі сподіванням щастя, успіху, позитивного результату; можливість збитків або невдачі у якійсь справі.

Риси особистості - стійкі особливості поведінки індивіда, які повторюються в різних життєвих ситуаціях. Обов'язковими характеристиками є постійність (виявляється в різних ситуаціях), ступінь вираженості в поведінці індивіда та доступність для вимірювання за допомогою анкет, опитувальників, тестів. У психології особистості найбільш вивчені екстраверсія, інтроверсія, ригідність, пластичність, тривожність, активність та ін. властивості, наявні в діях і вчинках людини.

Рівень домагань особистості - сукупність прагнень особистості досягнути цілей такого рівня складності, на який вона вважає себе здатною; система перспективних завдань, які людина ставить для власного досягнення.

Рішучість - вольова якість особистості, яка виявляється в здатності людини самостійно, своєчасно і без зайвих сумнівів приймати обґрунтовані відповідальні рішення і неухильно реалізовувати їх у своїй діяльності.

Розвиток - процес, у результаті якого відбувається зміна якості чогось, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості.

Розвиток особистості керівника – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

Розвиток особистісно-професійний - процес розвитку особистості, орієнтований на високий рівень професіоналізму та професійних досягнень, що здійснюється за допомогою навчання та саморозвитку, професійної діяльності і професійних взаємодій.

Розум - здатність людини мислити, пізнавати, осмислювати оточуючу дійсність, установлювати зв'язки між явищами, формулювати судження про пізнані зв'язки і залежності.

Розуміння - погляд, знання, досвід у чомусь; уявлення про щось.

Розсудливість - обдуманість у вчинках, діях, старанне зваження всіх «за» і «проти».

Ролі менеджера в організації - головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); лідер – керівник, який відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників; пов'язуюча ланка – керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь у нарадах на стороні тощо); той, хто приймає інформацію, – керівник, який розшукує й отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо); той, хто розподіляє інформацію – керівник, який передає отриману інформацію членам організації; представник –

керівник, який передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт; підприємець – керівник, який шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; той, хто усуває порушення, – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; той, хто розподіляє ресурси – керівник, який розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів); той, хто проводить переговори, – керівник, який представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Рутина - побоювання змін, усього нового, консерватизм, дотримання шаблону, віджилих правил і звичок.

Рутинер - людина, яка дотримується визначеного шаблону, консерватор.

С

Самоактуалізація особистості – у теорії А.Маслоу процес і результат повної реалізації талантів, здібностей і можливостей людини.

Самовизначення професійне - вибір особистістю виду майбутньої професійної діяльності, що відбувається на основі наявних у неї професійних нахилів, інтересів і сформованих здібностей.

Самовиховання – систематизована та цілеспрямована діяльність особистості, спрямована на формування й удосконалення її позитивних якостей та подолання негативних.

Самоконтроль - уміння контролювати свої емоції, думки та поведінку. У результаті С. здійснюється вибір допустимих і найбільш прийнятих форм реагування на обставини навколишньої дійсності. Важливим моментом С. виступає самообмеження: здатність людини відмовитися від непродуктивних і несхвалюваних суспільством, колективом дій, учинків.

Самоосвіта - самостійна діяльність суб'єкта, спрямована на оволодіння новими знаннями, уміннями, навичками і на вдосконалення набутих.

Самооцінка особистості - оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

Самоповага - почуття власної гідності; в соціології та психології відображає суб'єктивну емоційну оцінку власної значущості, а також ставлення індивіда до себе як до особистості.

Самопочуття - загальний психічний показник нашого тілесного і духовного стану в кожний даний момент; складається з конкретних відчуттів і загальних почувань.

Самосвідомість - усвідомлення людиною себе самої як особистості: своєї діяльності як члена суспільства, стосунків з іншими людьми, рис

характеру, власних дій та вчинків, їх мотивів, цілей, розумових, моральних, фізичних якостей тощо.

Самостійність - вольова якість особистості, яка полягає в уміння за власною ініціативою ставити перед собою цілі, без сторонньої допомоги знаходити шляхи їх досягнення і виконувати прийняті рішення. Самостійна людина критично ставиться до сторонніх впливів, аналізує їх і оцінює відповідно до своїх поглядів і переконань. Вона активно захищає власні погляди, своє розуміння завдання, впевнена у правильності прийнятого рішення й енергійно береться за його виконання. Самостійна людина характеризується постійним прагненням відійти від шаблонних рішень і знайти нові ефективні способи розв'язання поставленої проблеми.

Сангвінік - один із типів темпераменту, який характеризується енергійністю, високою психічною активністю, швидкістю рухів і дій. Запальний, продуктивний діяч лише тоді, коли в нього багато цікавих справ; якщо є їх немає, то він стає млявим і апатичним; легко збуджується, емоції виникають швидко і є сильними, але короткотривалими; порівняно легко переживає невдачі і неприємності; за своєю спрямованістю; С. - яскравий екстраверт.

Свідомість - вища форма психіки, яка полягає в суб'єктивному відображенні об'єктивних властивостей предметів і явищ навколишнього світу, процесів, що відбуваються в ньому, своїх дій, у попередньому їх плануванні та передбаченні наслідків, у регулюванні взаємовідносин людини з природою і соціальною дійсністю.

Світогляд - форма суспільної свідомості людини, система її поглядів на природу і суспільство, через які вона сприймає, осмислює та оцінює навколишню дійсність як світ свого буття та діяльності, визначає своє місце і призначення в ньому. До С. людини належать політичні, моральні, естетичні, економічні, природничі та інші погляди, які у своїй сукупності свідчать про той чи інший ступінь усвідомлення, осмислення особистістю реальної дійсності, про глибоке чи поверхнєве її розуміння. С. є надбанням особистості і становить основу її спрямованості.

Свобода - відсутність політичного й економічного гноблення, утиску й обмежень у суспільно-політичному житті певного класу або всього суспільства; воля; Державний суверенітет; перебування не під арештом, не ув'язненим, не в неволі і т. ін.; життя, існування і т. ін.; можливість діяти без перешкод і заборон у якійсь галузі.

Сензитивність - властивість темпераменту людини, яка визначається найменшою силою зовнішніх впливів, необхідних для виникнення психічних реакцій. Характеризується підвищеною чутливістю людини до подій, які відбуваються з нею і навколо неї.

Суб'єктивно виявляється у підвищеній тривожності, страху перед нововведеннями, зустрічі з новими людьми, оволодінні новою діяльністю тощо.

Сенсорний – чуттєвий, пов'язаний з відображенням дійсності за допомогою відчуттів і сприймань.

Сила волі - ступінь вольового зусилля, необхідного для досягнення людиною поставленої мети.

Симпатія – почуття приязні, прихильності, доброзичливості до когось. Може виникати на ґрунті природної привабливості, єдності суспільних ідеалів, світоглядних і моральних позицій.

Синдром емоційного вигорання - емоційне виснаження; симптоми: постійне відчуття втомленості і фізично, і морально, раптова втрата інтересу до улюблених занять, дратівливість, злість, втратило сенсу життя.

Синергізм – ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язку різних видів спільної діяльності. Джерелом синергізму може бути використання одних і тих самих виробничих потужностей чи загальнослужбових утворень, наприклад служби НДДКР, що розробляють нову продукцію для багатьох підрозділів чи загальнозбутової мережі, а також взаємодоповнюваність, коли певні методи управління одним підрозділом доповнюють прийоми управління іншими підрозділами.

Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Скептик - недовірлива людина, яка в усьому сумнівається, не вірить у досягнення жодної мети чи в істинність чогось.

Скрупульозність - точність у всьому до дрібниць, особлива старанність.

Слабохарактерність - характеристика людини, позбавленої сильної волі, твердого характеру, слабкої духом.

Сленг - розмовний варіант професійного мовлення; жаргонні слова або вирази, характерні для мовлення людей певних професій або соціальних прошарків.

Совість - особистісна форма морально-емоційного самоконтролю, через яку здійснюється осмислення, контроль, санкціонування та критичний перегляд моральної діяльності особистості. У результаті

самооцінки особистістю своїх вчинків, думок, бажань за певною ціннісною шкалою (за критеріями добра і зла, справедливості, порядності) може виникати почуття вини, гостре емоційно тривожне переживання невідповідності своїх думок або дій суспільно визначеним етичним зразкам бажаної та ідеальної поведінки.

Солідарність - єдність переконань і дій, спільна відповідальність, взаємодопомога й підтримка, що ґрунтуються на спільності інтересів і необхідності досягнення спільної мети.

Сором - емоційний стан, що виникає в результаті усвідомлення людиною реальної чи уявної невідповідності її вчинків або дій прийнятим у суспільстві нормам, вимогам моралі, які нею поділяються; переживається як незадоволеність собою, осудження чи звинувачення себе.

Соціалізація - процес засвоєння соціального досвіду індивідом, що забезпечує його інтеграцію в суспільстві.

Соціальне середовище – одна з основних категорій соціальної психології, що розкриває сукупність суспільних і психологічних умов, серед яких людина живе і з якими постійно стикається у процесі життя.

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціально-психологічний клімат – система стосунків між членами організації у процесі виробництва та поза ним; рівень міжособистісних відносин, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості групи.

Соціограма - графічна інтерпретація результатів соціометричного дослідження, яка у схематичній формі зображає цілісну картину внутрігрупових взаємин.

Соціометрія - метод оцінки міжособових взаємостосунків в групі, колективі. За допомогою методу С. можна встановити популярність (непопулярність) членів групи, вивчити типологію поведінки людей в умовах колективної діяльності, розкрити неформальну структуру групи, виявити соціально-психологічну сумісність (несумісність) її членів. Графічним відображенням результатів С. є соціограма.

Соціум - суспільство, як цілісна соціальна система; людська спільність певного типу (родові і сімейно-споріднені, соціально-класові, національно-етнічні, територіально-поселенські спільності); соціальне

оточення людини, сукупність форм діяльності людей, що історично склалися.

Спеціаліст - людина, яка досконало володіє певною спеціальністю, глибокими знаннями і професійними уміннями в окремій галузі науки, техніки, в соціальній сфері тощо.

Співробітництво – особливий вид діяльності, спрямований на пошук і реалізацію взаємовигідних цілей і завдань.

Співчуття - чуйне ставлення до чийогось горя, до чиїхось переживань; почуття жалю, викликане чийм-небудь нещастям, горем; Жаль, висловлений усно або письмово з приводу нещастя, горя, що спіткали когось; доброзичливе, прихильне ставлення до когось; підтримка, схвалення.

Спосіб життя - поведінкова, стала, вихідна психофізіологічна характеристика людини (групи людей, верств населення, певних класів або суспільства), яка сформована під впливом релігійних, соціальних, правових, політичних, ідеологічних, культурних факторів, конкретних історичних обставин у країні, менталітету народу, впливу зовнішніх обставин та інших факторів. Основними формами конкретизації С.ж. є категорії «рівень життя», «якість життя», «стиль життя», «стандарт життя». Виокремлюють різні види способу життя. При цьому основою можуть слугувати певні системи соціально-культурних цінностей, пріоритетів: картини світу, розуміння норм, коло спілкування, інтереси, потреби та способи їх задоволення та ін. Приміром, здоровий спосіб життя передбачає правильне харчування, дотримання правил і норм гігієни, наявність нешкідливих умов на роботі й удома, заняття спортом заради зміцнення здоров'я, а не задля рекордів, мінімальне вживання алкоголю тощо. Стосовно профілактичних заходів щодо здоров'я, то вони є основою гігієни й полягають у забезпеченні науково обґрунтованих вимог, дотримання яких сприяє нормальному функціонуванню організму.

Спостереження - метод психологічного дослідження, який полягає у спостереженні за об'єктом дослідження, реєстрації та поясненні психологічних фактів; характеризується безпосереднім сприйняттям явищ і процесів у їхній цілісності та динаміці. Види спостережень: життєве і наукове, внутрішнє і зовнішнє, вільне і стандартизоване, включене і стороннє.

Сприймання - цілісне відображення у свідомості людини предметів і явищ об'єктивної дійсності за їх безпосереднього впливу на рецепторні поверхні органів чуттів ; сукупність відчуттів.

Спілкування – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння. Беручи до уваги проблему спілкування, виділяють такі *види спілкування*:

- за перевагою одного з комунікативних засобів: мовне, немовне (вербальне/невербальне), комбіноване;
- за ситуацією і включенням у провідну діяльність: ділове (або діяльне «вільне»), позадіяльне;
- за змістовим зв'язком і завданнями спільної діяльності: спілкування безпосередньо пов'язане або непов'язане з виконанням поставлених завдань;
- за статусом комунікантів, їх службового становища: функціонально-рольове (керівник - підлеглий) або неформальне (спілкування між друзями);
- за спрямованістю або зорієнтованістю звернення індивіда: особистісно - зорієнтоване (звернене до конкретної особи) і соціально зорієнтоване;
- за результативністю і досягненим ефектом: необхідне спілкування (міжособистісні контакти, без яких спільна діяльність практично не здійснюється); бажане (міжособистісні контакти сприяють більш успішному виконанню виховних і виробничих завдань); нейтральне (міжособистісні контакти не сприяють, але й не заважають виконанню спільних завдань), небажане (міжособистісні контакти ускладнюють досягнення спільної мети).

Стагнація – застій у виробництві, економіці.

Стадії прийняття рішення - у прийнятті рішення виділяють такі стадії: знаходження й усвідомлення проблеми; формування робочої гіпотези; апробація робочої гіпотези та її перевірка; прийняття рішення; організація виконання рішення.

Стан психічний - форма прояву психіки індивіда, яка разом з психічними процесами і психічними властивостями умовно виділяє в психіці статичний момент; С.п. є психологічною характеристикою особистості, що відображає її порівняно тривалі переживання. До С. п. відносять прояви почуттів (настрій, тривога, афект), уваги (зосередженість, розсіяність), мислення (сумніви, впевненість), уяви (мрії) тощо.

Старанність - риса характеру особистості, що проявляється у сумлінному, ретельному виконанні певного виду діяльності.

Стереотип - пластина, плита з металу, гуми або пластмаси з точним відтворенням друкарського набору, що дає можливість водночас друкувати на кількох машинах, у різних місцях і т. ін.; синтезуюча діяльність головного мозку людини й вищих тварин, яка полягає в об'єднанні в єдину складну динамічну систему умовних рефлексів, що виробляються у результаті неодноразового повторення певних подразників через сталі проміжки часу; те, що часто повторюється, стало звичайним, загальноприйнятим і чого дотримуються, що наслідують у своїй діяльності.

Стиль - спосіб здійснення чогось (наприклад, створення і виголошення промови), що характеризується сукупністю своєрідних засобів; сукупність відмітних якостей (манер, звичок, характеру роботи, особливостей мовлення тощо), що дає змогу протиставляти поведінку й діяльність однієї людини іншій; характерна манера поведінки, спосіб говорити, одягатися тощо.

Стиль управління (керівництва) – стійка сукупність особистісних і соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність і досягнення поставлених цілей; манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Стимул - спонукання до дії; спонукальна причина поведінки, яка обумовлює певну реакцію індивіда і відноситься до неї як причина до наслідку; у психології С. розглядають як спонукання, результат якого опосередковується психікою людини: її світоглядом, переконаннями, інтересами, настроями тощо.

Стосунки міжособистісні - взаємозв'язки між людьми, що об'єктивно виявляються в характері взаємних впливів, які здійснюються у процесі виконання спільної діяльності і спілкування; є системою переконань, установок, стереотипів, сподівань, через яку люди сприймають і оцінюють один одного.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації; управлінський процес створення та підтримки відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу.

Стратегія - це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей; сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації.

Страх - гостра негативна емоція, котра виникає в умовах біологічної чи соціальної загрози життю індивіда; має різні ступені інтенсивності: переляк, афект тощо.

Стрес – стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників; виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій; може здійснювати як позитивний, мобілізуючий, так і негативний вплив на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Стресор - фактор, який викликає стан стресу; вирізняють *фізіологічний* (надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові відчуття та ін.) і *психологічний* стресори (інформаційні та емоційні; інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення у належному темпі; емоційний стрес виявляється у ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін.).

Структура особистості - система стійких компонентів, які характеризують найважливіші сторони особистості; психологічну структуру особистості складають її психічні властивості (спрямованість, характер, темперамент, здібності), життєвий досвід, психічні освіти, індивідуальні особливості психічних процесів, характерні психічні стани.

Суб'єкт - носій певного роду діяльності; джерело активності, спрямованої на об'єкт; особа або організація, що має певні права й обов'язки.

Субординація - сувора підпорядкованість молодшого за чином або становищем старшому, дотримання правил службової дисципліни.

Сугестія - вплив, навіювання, гіпноз.

Судження - форма логічного мислення, в якій вербально відображають зв'язки і відношення між предметами і явищами дійсності та їх ознаками.

Сумісність міжособистісна - взаємне сприйняття партнерів по спілкуванню чи спільній діяльності, яке ґрунтується на подібності (або взаємній доповнюваності) їх потреб, мотивів, інтересів, переконань, ціннісних орієнтацій, темпераментів, характерів, темпу і ритму психофізіологічних реакцій та інших властивостей і якостей, що приносить їм задоволення процесом взаємодії й одержаним результатом.

Сумлінність - риса характеру особистості, яка виявляється в добросовісному виконання своїх обов'язків і відповідальності за свої дії і вчинки; сумлінна людина завжди намагається вчасно і якісно виконати завдання; С. не є вродженою якістю, а поступово формується в дитини у процесі діяльності та виховання.

Суперечка – словесне змагання між двома або кількома особами, при якому кожна із сторін обстоює свою думку, правоту; спір, сперечання; елементами С. зазвичай є теза, критика та спростування. Учасники суперечки: опонент, пропонент, аудиторія (остання не обов'язкова). С. *поділяють* на конструктивні (товариські) й деструктивні (ворожі); організовані та стихійні; за кількістю учасників – на монологічні, діалогічні, полілогічні; за метою – С. для досягнення істини, для переконання, задля перемоги, заради самого сперечання тощо; за формою проведення – усні та письмові (у формі листів, статей, письмових звернень); жанри С.: дискусія, полеміка, диспут, дебати.

Т

Такт - почуття міри, що підказує правильне розуміння або оцінку явищ дійсності; дипломатичність.

Такт педагогічний – почуття міри, відчуття конкретного стану вихованця, яке підказує вихователю найделікатніший спосіб поведінки у спілкуванні з учнями в різних сферах діяльності; вміння обирати найбільш доцільний підхід до особистості в системі виховних взаємин з нею.

Талант - високий рівень здібностей людини до певної діяльності, який виявляється в оригінальності та новизні підходу, супроводжується досягненнями найбільш високих результатів у цій сфері; природний хист, обдарованість, вища здатність людини до певного виду діяльності (творчої, наукової, політичної, виробничої).

Творчість - продуктивна людська діяльність, яка здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності, що носять суспільно позитивний характер.

Темперамент - індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів; розрізняють встановлені ще Гіппократом чотири основні типи Т., а саме: сангвінік, флегматик, холерик і меланхолік; «чисті» типи темпераменту зустрічаються рідко; немає хороших і поганих темпераментів, кожен тип Т. має позитивні та негативні риси.

Тести - у психології та педагогіці система питань чи завдань, що дозволяє здійснити певне дослідження.

Теорія потреб Клейтона Альдерфера - одна з найбільш поширених змістовних теорій мотивації. Клейтон Альдерфер (1940-2015) - психолог з Єльського університету; погоджується з теорією А.Маслоу, але виділяє лише три потреби, які турбують людей: потреба існувати, потреба спілкуватися з іншими, потреба свого росту і розвитку. Учений стверджував, що ці три потреби аналогічні потребам, виділеним А.Маслоу. Потреба існувати аналогічна фізіологічним потребам; спілкуватися з іншими - соціальним потребам; зростання - потребі в самореалізації та повазі.

Психолог спробував установити зв'язок між задоволенням потреб і їх активізацією, і в результаті визначив такі сім принципів: Чим менше задоволені потреби існування, тим сильніше вони проявляються. Чим слабкіше задоволені соціальні потреби, тим сильніша дія потреб існування. Чим повніше задоволені потреби існування, тим активніше заявляють про себе соціальні потреби. Чим менш задоволені соціальні потреби, тим більше посилюється їх дія. Чим менше задоволені потреби

особистісного зростання і самореалізації, тим сильнішими стають соціальні потреби. Чим повніше задоволені соціальні потреби, тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання. Чим менше задоволені потреби особистісного зростання, тим активніше вони проявляють себе. Чим більше задовольняється потреба в особистісному зростанні, тим сильнішою вона стає. Отже, К.Альдерфер показав, що порядок актуалізації потреб може бути іншим, ніж вказував А.Маслоу, і залежати не лише від місця в ієрархії, але й від ступеня задоволення як цієї потреби, так і деяких інших.

Технологія - сукупність засобів, методів і прийомів, що застосовуються у різних видах діяльності і гарантують одержання передбачених результатів.

Технологія управління - структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами.

Толерантість - у медицині позначає здатність організму переносити вплив тих чи інших чинників; у суспільстві «толерантність» означає терпимість до інших думок, поглядів, традицій.

Тренінг - запланований процес модифікації (зміни) відносин, знань чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування - комплекс вправ для тренування в чомусь; система підготовки організму людини з метою пристосування його до підвищених вимог і складних умов роботи й життя.

Тривога - переживання людиною стану емоційного дискомфорту, зумовленого очікуванням несприятливого розвитку подій або передчуття можливої небезпеки; на відміну від страху як реакції на конкретну загрозу. Т. є переживанням неконкретної, невизначеної загрози та характеризується стурбованістю, побоюванням, тугою; найчастіше Т. пов'язана з очікуванням людиною певних невдач у соціальній взаємодії і неусвідомленістю джерела небезпеки.

Тривожність - емоційний стан людини, який виникає в умовах імовірних несподіваних ситуацій: як при відстроченні, затримці приємних ситуацій, так і при очікуванні неприємностей. Тривожний стан людини характеризується стурбованістю, побоюванням, тугою; тривожність буває ситуативною (реакція на скороминучу небезпеку) та патологічною (постійне перебування у стані тривоги або надмірний її ступінь). Патологічна тривожність є показником дезадаптації людини в певних соціальних умовах.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або органом чи фізичною особою, яку він уповноважив, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або орган чи фізична особа, яку він уповноважив, зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, потрібні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудоголізм - надмірна працьовитість (тракується тільки в аддиктивному аспекті, як залежність); на побутовому рівні трудоголіком (працеголіком) називають людину, яка цілком себе посвячує роботі.

У

Увага - форма організації психічної діяльності людини, яка полягає в зосередженості і спрямованості її свідомості на певних об'єктах.

Уміння - здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

Уніфікація - приведення чогось до одного вигляду, форми, системи.

Упевненість – психічний стан людини, коли в неї сумніви зведені до мінімуму або й зовсім відсутні.

Упередження - хибна думка, яка складається про когось, чогось наперед, без ознайомлення, та пов'язане з нею відповідне ставлення; установка особистості, яка негативно впливає на адекватне сприйняття іншої людини, її дій, одержаної інформації тощо. У. має характер стереотипу, його важко змінити навіть під впливом переконливих доказів.

Упертість - негативна риса особистості, яка проявляється в нерозумному, необґрунтованому відстоюванні своїх рішень і поглядів тільки тому, що вони власні; зумовлена наявністю стійкого мотиву самоутвердження. Найчастіше проявляється у людей з підвищеною афективністю й інтелектуальною обмеженістю.

Управління – галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; свідомий та цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості й ефективності їх спільної діяльності.

Управління персоналом - сукупність організаційних, соціально-психологічних та психологічних засобів (форм і методів), що дозволяють виконувати проблемні завдання, пов'язані з людськими якостями персоналу. Організаційні засоби - це такі найголовніші системи в циклі: прийом на роботу - робота - зміни в роботі: система оцінки персоналу при прийомі на роботу; посада, як система завдань, обов'язків, прав, відповідальності і вимог до знань та умінь, що висуваються; умови праці – фізичне середовище, розпорядок дня, соціально-психологічний клімат у колективі; система оцінки результатів праці; система посадового професійного просування, ротації; система підвищення кваліфікації персоналу, система переведення, переходу на іншу роботу, звільнення, скорочення. У межах кожної з цих систем використовуються не тільки організаційні засоби, але й соціально-психологічні й психологічні. Наприклад, для системи оцінки персоналу при прийомі на роботу характерне використання найрізноманітніших форм і методів: співбесіда, бесіда, спеціальні оціночні центри, різні психодіагностичні методики, тестування тощо.

Управлінські рішення - соціальним акт, який організовує і спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який розв'язує проблемні ситуації при досягненні поставлених цілей.

Управлінський менталітет - специфічний склад мислення керівника, в якому яскраво виражається пріоритетний профіль його діяльності як самобутнього і неповторного управлінця.

Установка - стан готовності до певної активності, спрямованої на задоволення певної потреби.

Утиск - насильницьке обмеження людини у правах, діяльності та в іншому.

Ухвалення рішення – творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із багатьох можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Учіння (начальна діяльність) - один із основних видів діяльності людини, спрямований на її саморозвиток через опанування способами предметних і пізнавальних дій, узагальнених за формою теоретичних знань; специфічна форма індивідуальної активності, спрямована на засвоєння знань, формування навичок, умінь і розвиток особистості.

Уява - психічний процес створення людиною нових образів на основі її попереднього досвіду. Види уяви: *активна (довільна) уява* (послідовність фантазій, викликаних за допомогою довільної концентрації); *пасивна (мимовільна) уява* (послідовність фантазій, викликана мимовільними процесами психіки); *продуктивна уява* (у рамках цього виду уяви дійсність свідомо конструюється людиною, а не

просто механічно копіюється чи відтворюється); *репродуктивна уява* (при використанні цього виду уяви постає завдання відтворити реальність у тому вигляді, в якому вона реально існує); *конкретна уява* (уява, при реалізації якої здійснюється оперування конкретними образами реальної дійсності); *абстрактна уява* (уява, при реалізації якої, здійснюється оперування абстрактними образами).

Ф

Факт - дійсна подія, явище, випадок; те, що є підтвердженням певного положення або висновку.

Фактор - причина, умова чи рушійна сила певного процесу або явища, що визначає його окремі аспекти або характер загалом; чинник.

Фактор ризику - психічний фактор, що виникає у людини при потраплянні в незвичну ситуацію, яка містить небезпеку для життя.

Фальсифікація - навмисне викривлення або неправильне тлумачення подій, фактів, явищ дійсності з корисливих міркувань.

Фамільярність - стиль поведінки і спілкування людини, який проявляється в безцеремонному, панібратському, розв'язному ставленні до інших людей.

Фанатизм - доведена до крайності прихильність певним ідеям, віруванням або поглядам, зазвичай поєднана з нетерпимістю до чужих поглядів і переконань; відсутність критичного сприйняття чогось.

Фах – вид трудової діяльності, заняття, що вимагають певної підготовки та здібностей; професія, основна кваліфікація, спеціальність.

Феномен – виняткове, незвичайне, рідкісне явище.

Флегматик - один із типів темпераменту, що ґрунтується на сильному, врівноваженому й інертному типі нервової системи; характеризується низьким рівнем психічної активності, повільністю в діях та повільним переключенням з одного виду діяльності на інший; важко пристосовується до нових обставин, нерішучий, тривожний, безініціативний, мало комунікабельний. Людина, яка має цей тип темпераменту, повільно збуджується, але емоції, які у неї виникають, сильні та довготривалі. Ф. - емоційно стійкий тип, зі спокійним, рівним настроєм і має слабе зовнішнє вираження емоцій. Нову роботу освоює неохоче, найвищу продуктивність виявляє при виконанні добре освоєної монотонної роботи.

Фобії - нав'язливі страхи, які людина не у змозі переборювати.

Фрустрація - негативний стан організму, почуття, які виникають при блокуванні цілей, що їх особистість намагається досягнути, почуття розчарування, крах надії.

Функції управління - певний розподіл праці, спеціалізація у сфері управління. Виділяють такі функції управління: за належністю до сфер діяльності - спеціальні, а за етапами управління – загальні. Загальні функції управління властиві будь-якому об'єкту управління, а спеціальні – це посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників (директора, його заступників, класного керівника, педагога-організатора та ін.). Виділяють такі загальні функції управління: *планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік, аналіз.*

Функція - діяльність, обов'язок, робота; призначення; обов'язок, повинність, місія; специфічна діяльність організму людини, тварин, рослин, їхніх органів, тканин і клітин.

Х

Характер - комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

Харизма - наділення особистості властивостями, що викликають високу повагу до неї та безумовну віру в її можливості, висока обдарованість, особлива привабливість; приписування особі надлюдських властивостей.

Хвилювання - емоційний психічний стан людини, зумовлений підвищеним збудженням нервової системи, перевантаженням її позитивними або негативними переживаннями.

Хист - здібності до чогось, обдарування.

Холерик - один із типів темпераменту, що характеризується високою психічною активністю і енергійністю, різкістю і поривчастістю в рухах і діях, швидким темпом; легко збуджується, емоції виникають швидко, є сильними, але короткочасними. Це емоційно нестійкий тип зі швидкою зміною настроїв, нетерплячий, часто конфліктний, іноді агресивний; йому складно виконувати монотонну роботу; І.Павлов відносив Х. до сильного і неврівноваженого типу вищої нервової діяльності, в якого збудження переважає над гальмуванням, що створює для Х. серйозні проблеми в складних життєвих ситуаціях, у яких він має здатність частково втрачати контроль за своїми вчинками.

Ц

Цілеспрямованість - позитивна воляова якість, що виявляється в здатності людини керуватися у своїх діях і вчинках загальними та стійкими цілями, зумовленими її потребами і переконаннями.

Цінність – поняття, що фіксує позитивне або негативне значення певного об'єкта чи явища для суб'єкта.

Ч

Чарівність - риса особистості, в якій поєднані природна вродливість, зовнішня привабливість з гарними манерами поведінки і позитивними рисами характеру: добротою, чуйністю, привітністю, життєрадісністю, комунікабельністю тощо. Ч. людина є приваблива для інших, тому часто виступає в ролі загального улюбленця чи лідера групи, стає фактором її інтеграції, позитивно впливає на формування психологічного клімату в колективі та стосунки між окремими його членами.

Чванство - бундючність, зарозумілість, виставляння своїх переваг перед кимось

Черствість – морально-психологічна риса людини, що означає втрату здатності до переживання, хвилювання; Ч. свідчить про емоційну ущербність особи, неспроможність розділити радощі та печалі інших.

Честолюбність - риса характеру, яка проявляється у прагненні людини бути першою, завойовувати славу, одержувати схвалення і нагороди, мати високий соціальний статус, зайняти престижне положення в суспільстві тощо.

Чутка (и) - вістка, повідомлення про когось, щось; відомості, вісті, вірогідність яких не встановлено. У соціальній психології під чутками розуміється специфічний вид неформальної міжособистісної комунікації, у процесі якої інформація, що до певної міри відображає деякі реальні чи вигадані події, стає надбанням широкої аудиторії. Тобто, чутка - це повідомлення, яке виходить від однієї або більше осіб, про деякі події, що не мають офіційного підтвердження, усно передається в масі людей від однієї людини до іншої.

За *інформаційною основою* чутки бувають достовірні і недостовірні (абсолютно недостовірні, недостовірні з елементами правдоподібності, правдоподібні, достовірні з елементами неправдоподібності); за *походженням* чутки можуть бути спонтанні (виникають стихійно) або навмисне сфабриковані (поширюються цілеспрямовано). Залежно від *рівня простору*, на якому вони циркулюють, чутки поділяють на: локальні, регіональні, національні, міжнаціональні.

Чутливість - характерологічна особливість людини, здатність її відчувати, розрізняти і реагувати на зовнішні подразники.

Ш

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Щ

Щастя - стан цілковитого задоволення життям, відчуття глибокого вдоволення й безмежної радості, яких зазнає хто-небудь; фортуна, доля, талан.

Щедрість - морально-психологічна риса людини, що полягає в готовності і здатності ділитися з іншими людьми своїми матеріальними та духовними цінностями; Щ. протистоїть скупості.

Щирість – відвертість, правдивість; морально-психологічна риса людини, протилежна лицемірству, вона характеризує не зміст діяльності і стосунків людини, а їх відповідність мотиву, емоційну безпосередність.

Шок - загальний тяжкий розлад життєво важливих функцій організму, викликаний порушенням нервово-рефлекторної діяльності внаслідок фізичної чи психічної травми, стресу; переносно стан крайньої розгубленості, пригніченості.

Ю

Ювеніл - тип характеру, якому властиві яскравість сприймання, зовнішні яскраві переживання, легковажність, чітко виражена екстраверсія; у Ю. простежується переважання уявного над реальним, залежність інтелектуальної діяльності від загального емоційного фону, прагнення до протесту й егоцентризму у міркуваннях і поведінці.

Юридична особа - організація, суб'єкт права, здатний від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і обов'язків та самостійно брати участь у правовідносинах, бути позивачем і відповідачем у суді.

Я

Ядро колективу - основна частина, група певного колективу, яка визначає, організовує і спрямовує його роботу, діяльність тощо.

Якість освіти - сукупність властивостей системи освітньої галузі, що відповідає сучасним вимогам педагогічної теорії та практики й спроможна задовольнити освітні потреби особистості, суспільства, держави.

Я-концепція - відносно стійка система уявлень особистості про себе, яка ґрунтується на усвідомленні й оцінюванні своїх фізичних, характерологічних, інтелектуальних та інших властивостей; інтегрований образ власного Я, на основі якого людина формує свої стосунки з іншими людьми

Якості, необхідні успішному менеджеру: технічні здібності - здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності;

аналітичні здібності - здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; діагностичні здібності - здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; здатність взаємодіяти з людьми - здатність налагоджувати сприятливі стосунки зі співробітниками організації); концептуальні здібності - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Якості особистості - складні соціально та біологічно зумовлені структурні компоненти особистості, які вбирають у себе психічні процеси, властивості, утворення, стійкі стани й зумовлюють стійку поведінку особистості в соціальному і природному середовищах.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Література

Законодавчі і нормативні документи

1. Про вищу освіту : Закон України 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Про освіту: Закон України 2145-VIII від 25.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України 463-IX від 16.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

Монографії, підручники та навчальні посібники

4. Аксіологічний підхід - основа формування цілісної особистості майбутнього вчителя : монографія / за заг. ред. Л.О. Хомич. - К. : Ніжин : Лисенко М.М., 2010. - 143 с.
5. Афанасьєв І. Діловий етикет: 2-е вид., перероб. і доп. - К. : Альтерпрес, 2001. - 150 с.
6. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. / Баєва О. В., Новальська Н.І., Лозинська Л.О. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 137 с.
7. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е видання, перероб. та допов./ Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. - 416 с.
8. Барна Н.В. Імеджелогія: Навч. посіб. для дист. навч. - К. : Університет «Україна», 2008. - 217 с.
9. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. - Львів : Магнолія, 2019. - 312 с.
10. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник /Л.І.Березовська, О.С.Юрков. - Мукачево : МДУ, 2016. - 201 с.
11. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. - К. : Наук. світ, 2008. - 318 с.
12. Ботвина Н. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування. Навч. посібник. - К. : АртЕк, 2008. - 252 с.
13. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник./ За ред. В.О. Василенка. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. -440 с.
14. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Таймменеджмент: теорія, практикум. - К. : Наша культура и наука, 2006. - 245 с.
15. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / В.О.Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. Вид. 2ге, випр. та допов. - К. : Центр навч. л-ри, 2005. - 372 с.

16. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посібник / В.А.Василенко, Т.І. Ткаченко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 296 с.
17. Ващенко Л.С. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія . - К. : Тираж, 2005. - 380 с.
18. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - К. : Кондор, 2002.- 518 с.
19. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник / О.І. Власова, Ю.В. Никоненко. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 398 с.
20. Волошан М.М. Психологія управління: конспект лекцій. - Х. : ХНАУ, 2012. - 56 с .
21. Вудзан Б.П. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www/soskin.kiev.ua/cgi/post.cgi>
22. Герчанівська П.Е. Культура управління : навч. посібник - К. : ІВЦ Політехніка, 2005. - 152 с.
23. Гах Й.М. Етика ділового спілкування : навч. посібник. - К. : Центр навч. літератури, 2005. - 180 с.
24. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. пос. / Гірняк О. М., Лазоновський П.П. - К. : Магнолія плюс, Львів: Новий світ 2000, 2003. - 336 с.
25. Грабар Т.П. PR та антиPR, Як уберегтися від маніпуляцій: навч. посіб. - Житомир : ЖДТУ, 2006. - 109 с .
26. Грабовська С., Равчина Т. Конфлікти без насильства. - Львів : Україна-Європа 2001. - 276 с.
27. Григораш В.В., Касянова О.М., Мармаза О.І. та ін. Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посіб. (у двох частинах). - Харків : Ранок, 2004. - 160 с.
28. Гриценко Т.Г., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д. Етика ділового спілкування: навч.посібн. - Київ: Центр учбової літератури, 2017. - 344 с.
29. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015.-212 с.
30. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. - К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.
31. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. - К. : КНЕУ, 2006. - 276 с.
32. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту. - К. : Ленвіт, 2007. - 264 с.
33. Дербеньова Л. В. Етика та психологія ділових відносин : конспект лекцій. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 68 с.

34. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [пер. з англ.]. - К. : Наукова думка, 2001. - 242 с.
35. Джелалі В.О. Психологія вирішення конфліктів. - Харків-Київ, 2006. - 320 с.
36. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. - К. : Кондор, 2008. - 584 с.
37. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. - К. : Центр навч. літератури, 2005. - 456 с.
38. Євтушенко О.Н. Психологія управління: науково-методичні рекомендації до семінарських занять з курсу «Психологія управління». - Миколаїв : ПП Шамрай, 2007. - 64 с.
39. Єрмошенко М.М. Менеджмент: Навчальний посібник. - К. : Національна академія управління, 2006. - 656 с.
40. Етика ділових відносин : навч. посібник / Лесько О.Й, Прищак М. Д., Залюбівська О.Б., Рузакова Г.Г. - Вінниця : ВНТУ, 2011. - 320 с.
41. Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1. - К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. - 543 с .
42. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. - К. : Центр навч. літератури, 2009. - 190 с.
43. Калініна Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія. - К. : Інформавтодор, 2008. - 472 с.
44. Канюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. - Київ: Либідь, 2002. - 304 с.
45. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. - К. : Либідь, 2004. - 424 с.
46. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. - К. : Ніка-Центр, 2000. - 332 с.
47. Карамушка Л.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія /Л.М.Карамушка, Т.М.Дзюба. - К. : Наук. світ, 2009. - 268 с.
48. Карнегі, Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. - Харків : Промінь, 2001. - 560 с.
49. Кізян С.М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та практичні аспекти : навч. посібник / Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О. О. - К. : Вид. дім «Слово», 2014. - 168 с.
50. Кобаль В.І. Організацій й управління навчально-виховним процесом у початковій школі : навч. пос. - Мукачево: МДУ, 2015. - 140 с.
51. Ковалів Ж.В. Іміджологія сучасного освітнього менеджера: навч. посіб. / заг. ред. О. Я. Чебикіна ; Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім. К.Д.Ушинського : Видавець СВД М.П.Черкасов, 2008. - 104 с.

52. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. - К. : МАУП, 2000. - 286 с.
53. Конфліктологія : навч. посібник / Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. - К. : КНЕУ, 2005. - 315 с.
54. Конфліктологія: підручник /за ред. Г.В. Гребенькова. - Львів: Магнолія, 2011. - 229 с.
55. Корпоративна культура : навч. посібник /під. заг. ред. Г.Л. Хаєта. - Київ : Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.
56. Кравченко В.О. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / Кравченко В. О., Пучкова С. І., Тупак С. М. - Одеса : ОКФА, 2011. - 230 с.
57. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. - Одеса : Атлант, 2012. - 211 с.
58. Кравченко В.Ю. Етика та психологія ділового спілкування: конспект лекцій. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 68 с.
59. Кремень В. Г. Філософія управління / В.Г. Кремень, С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов Харків : ХПІ, 2008. - 524 с.
60. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник / 2-ге вид. - К. : Освіта України, 2005. - 256 с.
61. Кудряшова Є.В. Лідер і лідерство: дослідження лідерства у сучасній західній суспільно-політичній думки. - К. : Вид-во ПМПУ, 2006. - 256 с.
62. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник, вид. 2-ге , випр, доп./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с.
63. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник. - К. : Знання, 2011. - 415 с.
64. Лесько О.Й. Етика ділових відносин : навч. посібник / О. Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова. - Вінниця : ВНТУ, 2011. - 320 с.
65. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. - К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. - 196 с.
66. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. - К.: УВЛК Екс. Об., 2001. - 512 с.
67. Ложкін Т.В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Т.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. - К. : ВД «Професіонал», 2006. - 416 с.
68. Луначек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. - Х. : Магістр, 2015. - 512 с.
69. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. - Х. : Атіка ЛТД, 2007. - 584 с .

70. Малмазов О.Р. Психологія праці: навч. посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 208.
71. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планета-принт, 2016. - 197 с.
72. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. - Харків: Основа, 2005. - 205.
73. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. - Харків: Щедра садиба, 2017. - 126 с.
74. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. - Х. : Планета-принт, 2015. - 139 с.
75. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. - К.: МАУП, 2003. - 176 с.
76. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф.Балацького, О.М. Теліженка. - Суми : Університетська книга, 2009. Т.1. - 605 с.
77. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. - К. : Либідь, 2003. - 167 с.
78. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник / Л.М. Карамушка, О.І.Бондарчук, Т.В. Грубі. - Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. - 80 с.
79. Методичні рекомендації «Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери» / за заг. ред. М.А. Авраменка. - Лютіж : Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів, 2008. - 53с.
80. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 400 с.
81. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. пос. 2-ге вид. перероб. і доп. - К. : ЛіраК. 2011. - 536 с.
82. Москалець В.П. Психологія особистості: Підручник. Вид. 2-ге, перероблене, доповнене. - Київ-Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2020. - 435 с.
83. Мостенська Т.Л. Менеджмент. Підручник. / Мостенська Т.Л., Луцький М.Г. та ін.. 2-ге видання. -К. : Кондор, 2012. - 758 с.
84. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. - К.: Знання, КОО, 2008. - 180 с.
85. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій. - К. : ЦУЛ, 2000.- 60 с.
86. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посіб. / Г.М. Десятов, О.М. Коберник та ін. - Х. : Основа, 2003. - 240 с.
87. Нежинська О.О. Основи коучингу: навчальний посібник. - Київ: Харків : ДІСА ПЛЮС, 2017. -2020 с.
88. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: монографія. - Івано-Франківськ : Плай, 2002. - 426.

89. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посібник. 2-ге вид., доп. - Київ : Академвидав, 2010. - 544 с.
90. Організація праці менеджера: конспект лекцій / укладач Г.О. Швіндіна. - Суми : Сумський державний університет, 2011. -132 с.
91. Освітній менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.І. Даниленко, Л.М.Карамушки. - К., 2003. - 400 с.
92. Освітній менеджмент: теорія і практика: навчально-методичний збірник / К.В. Десятник, І.П.Томашевська. - Луцьк : Волинська обласна друкарня,2015. - 350 с.
93. Основи професійної комунікації. Навчально-методичний посібник /укладач Різник Н.А. - Переяслав-Хмельницький, 2004. - 77 с.
94. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. - К. : Кондор, 2003. - 218 с.
95. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. посібник. - К. : Кондор, 2009. - 376 с.
96. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. - К. : Кондор, 2003. - 556.
97. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. - Х.: Основа, 2016. -176 с.
98. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навч. посібник. - К. : Кондор, 2008. - 167 с.
99. Перегончук Н.В. «Професійне вигорання» як фактор розвитку особистості педагога : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». - К., 2011. - 219 с.
100. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник . - К. : МАУП,2003. – 360 с..
101. Прищак, М.Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. - Вінниця, 2016. - 150 с.
102. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко та ін.; за ред. Л.М. Карамушки. - К. : Педагогічна думка, 2015. - 288 с.
103. Психологія діяльності організації в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / За наук. ред. Л.М.Карамушки. - К. : Педагогічна думка, 2008. - 200 с.
104. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) *Автореф. дис... д-ра психол. наук*: 19.00.05 / Н. Л. Коломінський; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. - К., 2001. -37 с.
105. Психолог у НУШ: радісно та впевнено руш! Путівник психолога в Новій українській школі / Заг. ред. Є.В. Афоніна, О.О. Заріцький, Н.В.Міщенко. - Краматорськ : Витоки, 2018. - 250 с.

106. Психологічна енциклопедія / Упоряд. О.М. Степанов. - Київ : Академвидав, 2006. - 424 с.
107. Психологія управління: конспект лекцій: для студ. спец. 8.050201 усіх форм навч. / М.В. Мартиненко; Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2007. - 72 с.
108. Психологія управління : навч. посіб. / Р. А. Калениченко та ін. ; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної ; Ун-т держ. фіск. служби України. - Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. – 255 с.
109. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. / О.О. Біла; Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім. К.Д.Ушинського. Кафедра загальних дисциплін та управління освітніми закладами : Видавець МВД М.П.Черкасов, 2008. - 232 с.
110. Психологія управління : навч.-метод. посіб. / З.Р. Кісіль, О.Г.Угрин; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. - 507 с.
111. Психологія управління : конспект лекцій для слухачів магістратури держ. служби / Л. Г. Шемаєва та ін.; Харківський національний економічний ун-т. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. - 186 с.
112. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми : Вид - во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 520 с.
113. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 193 с.
114. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: Навч. посіб. - К.: Професіонал, 2007. - 332 с.
115. Сарапулова Є.Г. Психологія управління: навч. посібник. / Є.Г. Сарапулова, П.С. Єщенко. - К.: Університет «Україна», 2006. - 144 с.
116. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія. Підручник. - Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. - 320 с.
117. Семез А.А. Менеджмент в освіті: навч. посіб. - Кіровоград, 2011. -167.
118. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навч. посібн. - К. : Центр навч. літ, 2007. - 416 с.
119. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: Монографія. - К. : ТриК, 2013. - 582 с.
120. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. - К. : Знання, 2011. - 424 с.
121. Слободянюк А.В. Психологія управління та конфліктологія: навч. посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2010. - 120 с.

122. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. / За наук. ред. М.Г. Бойко. - Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. - 336 с.
123. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Наук.-метод. посіб. / Л.М. Калініна, Н.М. Островерхова, А.Ф. Остапенко; За ред. Л.М. Калініної. - К. : ПП Компанія Актуальна освіта, 2002. - 310 с.
124. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура : діловий етикет: навч. посібник. - К. : Знання, 2012. - 391с.
125. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: навч. посібник. - К. : МАУП, 2008. - 136 с.
126. Туріщева Л.В. Психологія управління: навч. посібник - Харків: Основа, 2005. - 160 с.
127. Тягур Р.С., Тягур Т.Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. - Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного ун-ту ім. Василя Стефаника, 2010. - 300 с.
128. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: навч. посіб. - Івано-Франківськ, 2007. - 106 с.
129. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.1. Абетка менеджера освіти /О.І.Мармаза та ін.. - Харків:Ранок, 2003. - 160 с.
130. Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. - Кам'янець-Подільський: Абетка - НОВА, 2004. - 286 с.
131. Федоров Г.В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. Монографія. - К. : Дорадо-Друк, 2012. - 240 с.
132. Федулова, Л.І Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Моногр. - К. : Фенікс, 2005. - 320 с.
133. Фесенко Г.Г. Психологія управління та конфліктологія: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»). Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Х. : ХНУМГ, 2013. - 132 с.
134. Філоненко М.М. Психологія спілкування: Підруч. для вищ. навч. закл. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 224 с.
135. Філонович С.Р. Лідерство і практичні навички менеджера / С.Р.Філонович, Л.Є. Миронова. - К. : ИНФАМ, 2000. - 203 с.
136. Філософія освіти: навч. посіб. / Т.Андрущенко, В. Бех, Ю. Бех, М.Бойченко та ін. - К. : НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2009. - 329 с.
137. Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів. - Х. : ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2013. - 64 с.

138. Ходаківський Є.І. Психологія управління : підручник / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. - К. : Центр учбової літератури, 2016. - 492 с.
139. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. - К. : Знання, 2016. - 359 с.
140. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування : навчальний посібник. -К. : Професіонал, 2004. - 304 с.
141. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник. - К. : Кондор, 2004. - 172 с.
142. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. - К. : Знання, 2005. - 442 с.
143. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. - К. : «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. - 49 с.
144. Черниш А.П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Навчальний посібник. - К. : «Університет» КМПУ імені Б.Д.Грінченка, 2008. - 55 с.
145. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування : навч. посібник. / Т.К.Чмут, Г Л. Чайка. - К. : Вікар, 2003. - 223 с.
146. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. - Мукачево : МДУ, 2013. - 96 с.
147. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. - Рівне, 2010. - 360 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Управлінські революції

(за кн. Тягур Р.С., Тягур Т. Р. *Менеджмент в освіті*: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. С.215-220)

Перша релігійно-комерційна управлінська революція пов'язана із шумерською і єгипетською цивілізаціями (приблизно 3000 рік до н. е.), коли каста жерців перетворилася на касту релігійних функціонерів-менеджерів. Цьому передувала заміна священного звичаю приносити людські жертви на ритуальні у вигляді дарунків - грошей, коштовностей, продуктів сільськогосподарської, домашньої, ремісничої праці. Поступово церква, що була невіддільною від держави, почала контролювати величезні майнові цінності, що вимагало системного здійснення функцій обліку, контролю, розподілу й обміну. При будівництві, наприклад, споруд Стародавнього Єгипту, в усій красі виявлено управлінське мистецтво й уміння планувати й організовувати довгострокові роботи, мобілізувати й використовувати матеріальні й трудові ресурси. У результаті відбулося відокремлення (якісне перетворення, стрибок) управління і перетворення його на інструмент комерційної та релігійної діяльності. На цьому ж етапі відбувається відмирання старого типу життєзабезпечення: полювання, рибальство, збирання природних плодів і перехід до принципово нового типу забезпечення продуктами - до організації їхнього виробництва (землеробство, тваринництво), що стало імпульсом у розвитку господарського управління. Вважають, що виникнення писемності у шумерів пов'язане насамперед з управлінськими потребами жерців вести облік і контроль за збиранням податків і нагромадженням величезної кількості майна. Єгипетське мистецтво спорудження пірамід і гробниць (між 4000 і 525 роками до н. е.) - свідчення досягнень не лише будівельної механіки, але й управління виробництвом і величезною кількістю працівників (до 100000 чол.) протягом 20 років. Очевидно, що люди, які будували споруди Стародавнього Єгипту, не тільки знали, як планувати об'єкт, але й володіли здібністю і здатністю до мобілізації й використання людських ресурсів. Вони вже контролювали й координували процеси виробництва й управління. У Лівані, неподалік від Бейрута, є невеличке містечко Баальбек. Це місце відоме в усьому світі завдяки руїнам древнього храму, побудованого багато тисяч років

тому. В основу храму покладені величезні плити, верхній ряд яких лежить на висоті 8 метрів. Це моноліти вагою 750 т. Поруч піднімаються 6 найбільших на землі полірованих колон вагою 45 т і довжиною близько 20 метрів кожна. До храму ведуть величаві східці шириною близько 40 метрів. Все це вражає уяву і сьогодні. Але найбільший подив викликає те, що частини колон і кам'яні блоки нічим не зв'язані між собою. Вони настільки підігнані один до одного, що навіть лезо для гоління (товщина його 0,01 мм) не входить у зазор. Хто і як все це міг зробити? З'явилися припущення, що баальбекський храм - справа рук інопланетян. Між тим зроблене все це звичайними людьми. І про те, як велись такі роботи, розповідають висічені на камінні малюнки, які збереглися на подібних спорудах стародавнього Єгипту. Висота найбільшої єгипетської піраміди складає 146 м (це відповідає будинку в 48 поверхів). Найважливішу роль у цих будівельних чудесах зіграло управління. Судіть самі, щоб зрушити з місця оброблений тисячотонний блок у Баальбеці, потрібні зусилля 40 тисяч людей. Як організувати їх роботу? Каміння для будівництва добували за багато сотень кілометрів від будівельного майданчика, іноді за морем. Потрібно було спланувати, узгодити роботу із заготівлі каменю, його обробки, доставки. Це потребувало чіткої організації праці сотень тисяч людей, врахування природних умов, контролю за якістю праці, вміння впливати на людину - всього того, що ми сьогодні називаємо управлінням. У книзі «Повчання Птаххотепа», яка написана майже 4 тисячі років тому, є думки, які мають значення і для нинішніх керівників. Наприклад, якщо ти керівник, будь спокійним, коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його раніше, ніж він висловить свою думку.

Друга управлінська революція мала світсько-адміністративний характер і пов'язана з іменем вавилонського правителя Хаммурапі (1792-1750 роки до н. е.). За його правління був створений знаменитий Кодекс Хаммурапі, що містив 282 статті, які давали можливість вибудувати ефективну систему управління великими володіннями і регулювати відносини між соціальними групами населення, спираючись не на власну сваволю і розмиті племінні традиції, а на сформульовані у писемній формі правові норми. Хаммурапі ввів новий лідерський стиль, який, на відміну від попередніх правителів, наочно демонстрував його прагнення бути турботливим «батьком» і захисником своїх підлеглих, формуючи тим відповідну атмосферу й мотивацію поведінки. Кодекс вавилонського царя Хаммурапі встановив юридичні норми визначення мінімальної заробітної плати і винагороди, контролю й відповідальності.

Третя управлінська революція мала виробничо-будівничий характер і пов'язана з іменем царя Навуходоносора II (605-562 рр. до н. е.), який був автором проектів Вавилонської вежі та висячих садів,

системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносповивах. У часи Навуходонора застосовувалися кольорове кодування при контролі продукції й виплата прогресивної заробітної плати. На думку А. І. Кравченка, третю революцію в менеджменті характеризує застосування методів управління у проведенні будівельних робіт і розробці технічно складних проектів, ефективних методів управління й контролю якості продукції. У Давньому Римі вона дала систему територіального управління Діоклетіана (243-316 рр. н. е.) й адміністративну ієрархію Римської католицької церкви, що і понині вважається найбільш досконалою формальною організацією західного світу.

Давні філософи вважали, що причиною тяжкого стану суспільства, як правило, є відсутність ефективного управління. Тому питання про принципи справедливого й ефективного управління було предметом міркувань багатьох визначних мислителів Античності. Зокрема, Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність керівника є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління, вважав він, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах. Проте закони самі по собі занадто абстрактні й догматичні, щоб на їхній основі можна було віднайти правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Тому, на його думку, доцільна належність владних повноважень не законам як таким, а якомусь політикові, який володіє мистецтвом управління суспільними справами на основі розуму, здатного до правильної інтерпретації та застосування цих законів. Аристотель же вказував на необхідність розробки «панської науки», що навчає рабовласників поведженню з рабами, мистецтву управління ними. При цьому Аристотель зауважував, що справа ця досить складна, тому якщо хтось має можливість уникнути таких турбот, управлінець бере на себе цей обов'язок, а самі вони займаються політикою або філософією.

Четверта управлінська революція за часом збіглася з промисловою революцією XVII-XIX століть і, власне кажучи, стала її результатом. Перехід від мануфактури (ручного виробництва) до фабричного (великого машинного) виробництва ознаменував подальший поділ праці із закріпленням за працівниками і виробничими підрозділами приватних функцій, що не могло не викликати появи армії бюрократів, чиєю єдиною функцією стало «зведення» воєдино діяльності людей, зайнятих на визначеній ділянці, із метою виготовити продукт за найменших витрат. Власник знарядь виробництва при укрупненні фабрики перестає безпосередньо брати участь не лише у виробничому процесі (для цього він наймає робітників), але й у процесі управління виробництвом товарів і відтворенням капіталу, перекладаючи й доручаючи цю функцію найманим керівникам.

Контрольна функція при цьому залишається за власником. Адміністрування й менеджмент виділяються у самостійний вид діяльності, а управлінці стають найважливішими учасниками господарсько-економічних процесів. Управління поступово почало перетворюватися на специфічну галузь знань і умінь, які необхідно накопичувати, класифікувати й передавати іншим.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стала двоякою: з одного боку, управління - це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників; з іншого - управління - це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління зумовлює виконання як суспільно необхідних завдань з регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці. Пізніше, у ході процесів спеціалізації та професіоналізації управління відокремлюється від капіталістичної власності у вигляді самостійної функції. Американський історик менеджменту Д.Рен підкреслює органічний зв'язок капіталістичного типу управління з існуванням ринкової економіки. Виникнення й удосконалення ринкової економіки викликало до життя потреби в більш творчих управлінцях, ліпше поінформованих про те, як найліпшим чином керувати організаціями. Зіткнувшись з конкурентним, мінливим зовнішнім середовищем, управлінці розвивали систему знань про ефективніше використання ресурсів. Люди почали думати про власну вигоду і пристосовуватися до будь-якої раціональної адміністративної системи.

Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних способах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати відповідно до примх декількох осіб. Зрілий, сформований ринок, який передбачає поширення ринкових відносин на більшість суспільних процесів, належить розглядати як найважливішу передумову й умову капіталістичного управління. Менеджменту, який функціонує відповідно до законів ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед користолюбством власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею правлячих чиновників. Притаманні ринковим операціям ризик і невизначеність наштовхують на розвиток у менеджерів якостей самостійності та відповідальності за свої кроки. З іншого боку, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює постійний пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних новацій. У цілому, свобода дій капіталістів та їхніх менеджерів - це свобода, зумовлена законами конкуренції.

Будь-яке управління - це не тільки управління своїм часом, а й управління процесами часу. Знаменита формула Б.Франкліна «час - гроші» за багато десятиліть стала девізом капіталістичного господарювання та діловитості. Значний вплив на формування багатьох наукових напрямів і шкіл управління мало вчення Р.Оуена. Він був першим реформатором у поглядах на управління організацією. Його надихала віра в те, що свідомість людини визначається буттям, і тому може змінюватися на краще. Серед тих благ, якими забезпечувалися робітники, були пристойне житло, безкоштовна освіта для дітей і сільський магазин, де продукти відпускалися за їх собівартістю. Оуен заборонив працю дітей, які не досягали десяти років, і скоротив тривалість робочого дня з 14 до 12 годин. Він розробляв системи відкритої та справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за якісну роботу використовував матеріальну зацікавленість. Оуен також показав, що обраний ним підхід позитивно впливає на виробництво, тому що якість вироблених на його фабриках у Нью-Ленарку ниток постійно поліпшувалася, а доходи примножувались з кожним роком. Багато його ідей щодо гуманізації управління виробництвом, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці й побуту робітників актуальні й сьогодні. Перший переворот у теорії та практиці управління пов'язаний зі створенням і використанням обчислювальної техніки. У 1883 році англійський математик Ч.Баббідж розробив проект «аналітичної машини» - прообраз сучасної цифрової обчислювальної техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.

П'ята управлінська революція називається менеджерською і за часовим інтервалом припадає майже цілком на двадцяте сторіччя. Суть якісної зміни полягає в тому, що менеджери, зайнявши ключові позиції в управлінні виробництвом, принципово потіснили власників підприємств і акціонерів і у виконанні контрольних функцій. Ідею про перехід контролю над виробництвом до управлінського персоналу та перетворення останнього на непереможну силу ще у середині ХХ ст. підтримували й розвивали у своїх працях багато вчених - менеджерів.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначаються багатьма обставинами. Менеджмент - це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи та ін. Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

У країнах з розвиненою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. У США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще у 1881 році, і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

На відміну від США у практиці європейських і японських компаній більшого поширення набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а підготовка їх із числа працівників власних фірм. Нині відомими у світі стали Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США, Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки у Жунан Жозе у Франції, Кураторіум з раціоналізації німецького господарства у ФРН тощо.

У нашій країні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для господарського сектора. Щоб краще зрозуміти еволюцію управлінської думки і її внутрішні важелі, варто розрізнити державне керування (макрокерування) і керування корпорацією або підприємством (мікрокерування). До ХІХ-ХХ століть управлінська думка в основному розвивалася і вдосконалювалася навколо державного керування. Будь-яка держава зароджувалася, розвивалася і міцніла, маючи струнку систему керування, засновану на цілком визначених управлінських установах, пріоритетах, методах. І чим крупнішою була держава, тим складнішою була система керування нею. Багато правителів і найкращих мислителів свого часу спрямовували свої думки в бік розвитку і підвищення ефективності державного керування. У багатьох випадках розвиток державного керування йшов пліч-о-пліч з осмисленням практики керування військовими, релігійними, будівельними, господарськими процесами. Вражаючі історичні пам'ятки архітектури, зокрема Єгипетські піраміди, Колізей (Італія), Парфенон (Греція), Карфаген (Туніс), Велика Китайська стіна, Теотиуакан (Мексика), Борободур (Індонезія), Тадж Махал (Індія), Альгамбра (Іспанія), Віндзорський замок (Англія), Версаль (Франція), Московський Кремль (Росія), Петродворець (Росія) і багато інших красномовно свідчать про велич управлінського генія наших предків. Однак керування як наука, як струнка система знань і умінь почала предметно формуватися в ХІХ столітті, а його розквіт припадає на двадцяте сторіччя у зв'язку з остаточним виділенням керівників (менеджерів) у самостійний соціальний прошарок і перетворенням його в панівний клас.

Характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби (філіації)	Потреби в повазі	Потреби в самореалізації
<p>Основні, сильні і невідкладні потреби людини. Наприклад, втамування голоду, спраги, задоволення сексуальності тощо. Вони є суттєвими для фізичного існування людини і тому мають бути задоволені хоча б на мінімальному рівні</p>	<p>Потреба опіки, стабільності, захисту, звільнення від страху й тривоги, свободи тощо. Особливо ця потреба впливає на розвиток дітей, бо життя у нестабільній, непрогнозованій, а, отже, і ненадійній ситуації негативно впливає на їхнє психічне здоров'я. Однак доросла людина також прагне особистої безпеки. Певною мірою особисту безпеку дає змогу утворити система релігійних і філософських переконань людини.</p>	<p>Потреба когось любити і бути любимим кимось, потреба у груповій приналежності, в ідентифікації, тобто уподібненні, утотоженні себе з кимось, наприклад, з другом, героєм твору. Іноді ця потреба залишається незадоволеною, особливо в тих студентів молодших курсів, які навчаються далеко від дому і які не знайшли визнання серед ровесників. Також молоді люди мають потребу в інтимності - почуття близькості, яке виявляється в любовних стосунках</p>	<p>Потреба бути компетентним, впевненим, досягати успіху, бути незалежним і вільним. Сюди належить також повага і визнання з боку інших, престиж, репутація, статус, позитивна оцінка і прийняття групою. Наприклад, для студентів ця потреба може бути задоволена тоді, коли вони популярні в групі, їх запрошують разом провести дозвілля; для дорослих – коли вони мають добре оплачувану роботу і є добрими сім'янинами. Задоволення цієї потреби породжує впевненість і почуття власної гідності, а незадоволення - почуття власної неповноцінності, слабкості, залежності. Однак А. Маслоу зауважує: якщо наша самоповага залежить лише від оцінки інших людей, людина знаходиться в психологічній небезпеці.</p>	<p>Потреба у реалізації власних можливостей, потреба особистого вдосконалення, потреба стати тим, ким людина може стати. Вона виступає на передній план тоді, коли всі попередні потреби є достатньою мірою задоволені. Не обов'язково ця потреба набуває форми творчості. Студент і викладач, інженер і робітник, популярна артистка і домогосподарка - всі вони можуть досягти своєї самоактуалізації, якщо якнайліпше виконують те, що вони роблять</p>

ДІАГНОСТИЧНІ ТЕСТИ (за І. В. Івановою)

Формування менеджера здійснюється за допомогою активного саморозвитку. Основу вибору відповідних напрямів саморозвитку становлять самопостереження, критична самооцінка, інформація отримана із зовнішніх джерел. Важливою для менеджера є здатність до саморефлексії, тобто потреба та вміння самопізнання, яке проявляється у безперервному русі від менш повної до більш повної інформації про себе. Тести самооцінки допомагають ліпше пізнати себе, виявити сильні і слабкі сторони, визначити стартові умови та діапазон творчого потенціалу. Тести підбрано так, що вони можуть характеризувати особистісні та ділові риси людини. Такі тести не можна назвати суто психодіагностичними, адже вони дають здебільшого загальні і приблизні характеристики, але за їх допомогою можна отримати інформацію до самопізнання, самовдосконалення і самоконтролю. Не можна стверджувати, що вони дадуть точні заміри властивостей, але оцінки будуть достатньо реалістичними.

ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?

Після ознайомлення з кожним запитанням треба обрати лише один варіант відповіді. Потім за ключем знайти кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Скласти всі оцінки й отриману суму зіставити з оцінками результатів, які знаходяться після ключа до тесту.

1. *Чи маєте Ви головні, основні цілі у житті, до досягнення яких прагнете?*

А. У мене є такі цілі.

Б. Хіба потрібно мати якісь цілі? Життя таке швидкоплинне...

В. У мене є головні цілі, і я підпорядковуюю своє життя їх досягненню.

Г. Цілі у мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. *Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, блокнот?*

А. Так.

Б. Ні.

В. Не можу відповісти ні «так», ні «ні», тому що зазначаю головні справи у голові, а головні справи на поточний день - у голові або на аркуші паперу.

Г. Намагався (лась) скласти план, використовуючи для цього щотижневик, але потім зрозумів(ла), що це нічого не дає.

Д. Складання планів - це лише гра дорослих людей в організованість.

3. *Чи докоряєте Ви собі за невиконання запланованого на тиждень, на день?*

А. Докорюю собі у випадках, коли усвідомлюю свою провину, лінь або незграбність.

Б. Докорюю собі, незважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини.

В. Тепер і так усі картають один одного, навіщо ж ще й докоряти самому(мій) собі?

Г. Дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні, – добре, а що не вдалося, – виконаю, можливо, іншим разом.

4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?

А. Я хазяїн(йка) свого записника. Записи телефонів, прізвищ, імен веду, як хочу. Коли знадобиться якийсь номер телефону, обов'язково знайду його.

Б. Часто міняю записники із записами номерів телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». Переписуючи номери телефонів, прагну все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільні записи.

В. Записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою». Вважаю, що був би запис, а на якій сторінці записано, прямо чи криво – немає особливого значення.

Г. Використовую загальноживану систему запису за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності — додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь. Які Ваші принципи розміщення речей?

А. Кожна річ лежить там де їй заманеться.

Б. Додержуюсь принципу: кожній речі - своє місце.

В. Періодично наводжу лад у розміщенні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди доведеться, щоб не завантажувати голову «розміщенням». Згодом знову наводжу лад і так далі.

Г. Вважаю, що це питання немає ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви по завершенні дня сказати, де, скільки і з яких причин Ви даремно втратили час?

А. Можу сказати про втрачений час.

Б. Можу зазначити тільки місце, де було втрачено час.

В. Якби втрачений час обертався у гроші, то я б рахував(ла) його.

Г. Завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу.

Д. Не тільки завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено час, але й відшукую шляхи та засоби скорочення втрат часу у цих місцях і ситуаціях.

7. Які Ваші дії, коли на нарадах, або на зборах починається «переливання з пустого у порожнє»?

А. Пропоную звернути увагу на сутність питання.

Б. Будь-які наради, збори являють собою поєднання як «повного» так і «порожнього». Коли наступає «порожнє», то чекаєш «повного». Коли йде смута «повного», то трохи втомлюєшся і для розрядки...чекаєш на «порожнє». У такому чергуванні і проходять нарада чи збори. І нічого тут не поробиш.

В. Пориною у «небуття».

Г. Починаю займатися тими справами, які взяв(ла) з собою, розраховуючи на «переливання».

8. Припустімо, Вам потрібно буде виступити з доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

А. Буду приділяти саму серйозну увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість треба визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, завжди нададуть час, щоб її закінчити.

Б. Приділю увагу рівною мірою і змісту, і тривалості, а також варіантам доповіді залежно від наданого часу.

9. Чи намагаєтесь Ви використати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

А. Намагаюсь, але у мене не завжди виходить внаслідок особистих причин.

Б. Не прагну до цього, тому що вважаю, що не треба бути дріб'язковим(ою) щодо часу.

В. Навіщо прагнути, якщо час все одно не наздоженеш.

Г. Намагаюсь і прагну, не дивлячись ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?

А. Занотовую до свого щотижневика, що виконати і в який термін.

Б. Фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання до свого щотижневика. «Дрібниці» прагну запам'ятати. Якщо забуваю про дрібниці, то не вважаю це недоліком.

В. Прагну запам'ятати доручення, завдання та прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак маю зізнатися, що пам'ять часто підводить мене.

Г. Дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. *Яка у Вас точність щодо ділових зустрічей, щодо приходу на наради, збори, засідання?*

А. Приходжу раніше на 5-7 хвилин.

Б. Приходжу вчасно, до початку зборів, нарад.

В. Зазвичай, запізнююся. Г. Завжди запізнююся, хоча прагну прийти раніше або вчасно.

Д. Якби було б видано науково-популярний посібник «Як не запізнюватись», то я, ймовірно, навчився (лась) б (би) не запізнюватися.

12. *Яке значення Ви надасте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?*

А. Вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого уміння працювати, своєрідний тріумф організованості. Однак, дещо мені завжди не вдається виконати вчасно.

Б. Своєчасність виконання – це звір, який може вкусити саме у ту хвилину, коли завдання виконане.

В. Вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.

Г. Своєчасне виконання - це вірний шанс отримати нове завдання чи доручення. Справність завжди своєрідно карається.

13. *Припустімо, Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині, але обставини змінилися так, що виконати обіцяне доволі важко. Як Ви будете себе поводити?*

А. Повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне.

Б. Намагатимусь повідомити людині, що обставини змінилися і виконання обіцяного ускладнюється. Водночас скажу, що не варто втрачати надію на обіцяне.

В. Буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я доволі рідко не дотримуюсь своїх обіцянок. Г. Нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцяне, що б там не було.

Ключ до відповідей на запитання

№ питань	Варіанти відповідей і оцінки відповідей у балах				
	А	Б	В	Г	Д
1.	4	0	6	2	-
2.	6	0	3	0	0
3.	4	6	0	0	-
4.	0	0	0	6	-
5.	0	6	0	0	-
6.	2	1	0	4	6
7.	3	0	0	6	-
8.	2	6	-	-	-
9.	3	0	0	6	-
10.	6	3	1	0	-
11.	6	6	0	0	0
12.	3	0	6	0	-
13.	2	0	0	6	-

Оцінка результатів

72-78 балів. Ви - організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому, розвивайте самоорганізацію й надалі. Хай Вам не здається, що Ви досягли межі. Найбільший ефект організація, на відміну від природи, дає тому, хто вважає її резерви невичерпними.

63-71 бал. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам безсумнівні переваги перед тими людьми, хто визнає організацію тільки у випадку крайньої потреби. Але вам треба уважно придивитися до самоорганізації, вдосконалити її.

Менше ніж 63 балів. Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили Вас бути у чомусь організованими. Організованість то проявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закономірності і принципи. Спробуйте проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що і не підозрюєте тепер. Щоб стати організованою людиною, треба подолати себе, треба мати волю і наполегливість.

ЧИ Є У ВАС ЗАДАТКИ КЕРІВНИКА?

1. Уявіть собі, що із застрашнього дня Ви маєте керувати великою групою співробітників, які за віком децю старші за Вас. Що бентежитиме Вас у цьому випадку?

а) що Ви можете виявитися менш обізнаними у суті справи ніж вони;

б) що Вас будуть ігнорувати та заперечувати прийняті Вами рішення;

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам хотілося б.

2. Якщо Вас у якійсь справі спіткає невдача, то Ви...

а) втішатиметесь, вважаючи, що те що трапилося є несуттєвим («буває і гірше») і прямуватимете «розвіятись», наприклад, на концерт;

б) почнете гарячково міркувати: а чи не можна вину звалити на об'єктивні обставини;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваш особистий прорахунок і як виправити помилку;

г) відчуєте відчай, поринете у депресію, у Вас «опустяться руки».

3. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який...

а) пильно слідкує, щоб всі його підлеглі точно виконували функції і завдання;

б) долучає підлеглих до вирішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) піклується про роботу, але за потоком справ забуває про тих, хто її виконує.

4. Уявіть собі, що Ви керівник підрозділу і повинні протягом тижня подати керівництву план певних робіт. Як Ви вчините?

а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думку фахівців, після чого складете план, враховуючи тільки ті думки та пропозиції, які узгоджуються з Вашою думкою;

в) доручите складання плану підлеглим і не будете вносити до нього ніяких суттєвих поправок, потім надішлете для узгодження з керівництвом свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після цього доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

5. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого важливого питання, то Ви...

а) намагатиметесь зробити його невідкладно і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;

б) зробіть це швидко, але потім довго будете сумніватися: «А чи не ліпше було б так чи ось так»?

в) постараетесь не робити нічого якомога довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей...

а) прагнуть працювати добре та старанно;

б) сумлінно ставляться до праці тільки тоді, коли їх праця винагороджується належно;

в) трактують роботу лише як необхідність?.

7. Ваша точка зору або Ваші пропозиції інші зустріли критично.

Як Ви будете поводитися?

а) не піддаватиметесь миттєвій захисній реакції, не поспішатимете із запереченнями, а зумієте тверезо зважити всі «за» та «проти»;

б) не спасуєте, а намагатиметесь довести свою правоту;

в) унаслідок запального характеру не зумієте приховати свою досаду і можливо розгніваєтесь і образитесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і діятимете, як і раніше?

8. Які з наведених нижче якості та риси, на Вашу думку, повинен мати сучасний керівник:

а) скромність, комунікабельність, поблажливість, вразливість, повільність, добродушність;

б) привітність, настійливість, енергійність, винахідливість, вимогливість, рішучість;

в) працелюбність, упевненість у собі, стриманість, старанність, логічність мислення.

9. Керівник повинен бути відповідальним за:

а) підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);

б) відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Чи хотілося б Вам?

а) щоб інші бачили у Вас доброго друга;

б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності та здатності прийти на допомогу у потрібний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

Визначте кількість набраних балів. Максимальна дорівнює 89.

Ключ 1. а-0; б-4; в-8. 2. а-5; б-0; в-10; г-0. 3. а-5; б-5, в-5. 4. а-5; б-0; в-2; г-10. 5. а-10; б-5; в-0. 6. а-10; б-4; в-0. 7. а-10, б-4; в-0; г-0. 8. а-2; б-6; в-4. 9. а-4; б-10. 10. а-5; б-10; в-0.

Кожен може оцінити свій ступінь наближеності кількості набраних балів до максимальної суми балів, тобто до оптимального варіанта.

$$\text{Ступінь} = \frac{\text{набрані бали}}{89} \times 100\%$$

Результати тестування підкажуть напрям самовдосконалення, самоконтролю, корекції поведінки, допоможуть ефективніше використати творчий потенціал.

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ?

Уміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження свідчать, що не більше 10 відсотків людей уміють вислухати співрозмовника. Вважають, що при встановленні контакту провідна роль належить тому, хто розмовляє. Проте аналіз спілкування свідчить, що слухач далеко не остання ланка в цьому ланцюзі. Щоб перевірити, вмієте Ви слухати, чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Зазначте ситуації, що викликають у Вас незадоволення чи прикрість, роздратування під час розмови з будь-якою людиною: чи це Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник, чи лише випадковий співрозмовник. Відповівши на повідомлення, підведіть підсумки: підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають прикрість і роздратування.

1. Співрозмовник не дає мені висловитися, в мене є що сказати, але не має можливості висловитися.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час розмови.
3. Співрозмовник інколи дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером нерідко викликає почуття марно витраченого часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться: олівець і папір захоплюють його більше, ніж мої слова.
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співрозмовник завжди відповідає мені запитаннями і коментарями.
8. Щоб не висловив, співрозмовник завжди охолоджує мій запал.
9. Співрозмовник постійно намагається спростувати мене.
10. Співрозмовник вкладає у мої слова інший зміст.
11. На мої запитання співрозмовник виставляє контр запитання.
12. Інколи співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.

13. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб погодитися.

14. Співрозмовник зосереджено займається стороннім: бавиться цигаркою, протирає скельця окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.

15. Співрозмовник сам доходить висновку замість мене.

16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.

17. Співрозмовник дивиться на мене уважно, не моргаючи.

18. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує мене.

19. Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник говорить, що він думає так.

20. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, занадто часто киває головою, охає і підтакує.

21. Коли я говорю про серйозне, співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.

23. Коли я входжу до кабінету, він кидає усі справи і всю увагу звертає на мене.

24. Співрозмовник поводить так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.

25. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним.

26. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: «Ви так само думаєте?» чи «Ви не згодні?»

Підбиття підсумків

Отже, відсоток ситуацій, які викликають у Вас прикрість і роздратування, складають:

70-100% – Ви поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40-70% – Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань, Вам ще бракує деяких позитивних якостей співрозмовника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, шукайте прихований зміст сказаного, не монополізуйте розмову.

10-40% – Ви хороший співрозмовник, проте інколи відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевненим, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

0-10% – Ви чудовий співрозмовник. Ви вмієте слухати, Ваша манера спілкування може стати прикладом для людей, які Вас оточують.

Тест «Рівень самоконтролю» (за методикою М.Снайдера)

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них оцініть як правильне чи неправильне для себе. Правильне позначте літерою **П**, а неправильне – літерою **Н**.

1. Мені здається важким мистецтво наслідування звичок інших людей.
2. Я, мабуть, міг (могла) би склеїти дурника, щоб привернути увагу або розважити оточуючих.
3. З мене міг (могла) би вийти непоганий (непогана) актор (акторка).
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюсь у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, у чому щиро впевнений (- на).
8. Щоб досягти успіху у справах і спілкуванні з людьми, я намагаюсь бути таким (такою), яким (якою) мене бажають бачити.
9. Я можу бути дружнім (дружньою) з людьми, які мені не подобаються.
10. Я не завжди такий (така), яким (якою) видаюсь.

Підбиття підсумків. Оцінюємо отримані відповіді: по одному балу нараховується за відповідь **Н** на повідомлення **1, 5, 7** і за відповідь на повідомлення **П** – на усі інші. Потім слід порахувати суму балів. Далі за класифікатором визначте Ваш нинішній рівень самоконтролю у спілкуванні.

0-3 бали – низький комунікативний контроль, тобто Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте за доцільне змінюватись залежно від ситуації. Ви здатні до щирого розкриття у спілкуванні, тому дехто вважає Вас «незручним» через Вашу прямолінійність.

4-6 балів – середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не витримані в своїх емоційних проявах, однак у своїй поведінці зважаєте на оточення.

7-10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачати враження, яке справляєте на оточення.

Методика діагностики рівня «емоційного вигорання» В.В. Бойка

Інструкція. На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь «так» чи «ні». Візьміть до уваги: якщо у формулюваннях опитувальника згадуються партнери, то йдеться про суб'єктів Вашої професійної діяльності - пацієнтів, клієнтів, споживачів, замовників, учнів, студентів та інших осіб, з якими Ви щоденно працюєте.

Текст опитувальника

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервувати, напружуватися, хвилюватися.
2. Сьогодні я задоволений (а) своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилюся (лася) у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став (ла) гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Теплоота у взаємодії з партнерами залежить від мого настрою.
6. Від мене, як від професіонала, мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати колегам того, що потребує професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився (лася) від людських проблем, з якими доводиться мати справу па роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив (ла) місце роботи, якби з'явилась така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні надати професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує ситуація, коли щось не йде на лад у стосунках з діловим партнером.

19. Я так стомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.

20. Через брак часу, втому та напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.

21. Іноді звичні ситуації спілкування на роботі дратують мене.

22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.

23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.

24. При згадці про деяких партнерів і колег у мене псується настрій.

25. Конфлікти та суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.

26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.

27. Обставини на роботі мені здаються дуже складними і важкими.

28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все, як потрібно, чи не скоротять мене тощо.

29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюся обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.

30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу «не роби людям добра - не отримаєш зла».

31. Я з радістю розповідаю домашнім про свою роботу.

32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).

33. Іноді я відчуваю, що потрібно поспівчувати партнерові, але не в змозі цього зробити.

34. Я дуже хвилююся за свою роботу.

35. Партнерам по роботі віддаю більше уваги та турботи, ніж отримую від них вдячності.

36. При одній згадці про роботу мені стає погано: починає колоти в ділянці серця, підвищується тиск, виникає головний біль.

37. У мене добрі (в цілому задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.

38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.

39. Останнім часом мене переслідують невдачі на роботі.

40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають розчарування, нудьгу і зневіру.

41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.

42. Я переймаюся проблемами ділових партнерів (суб'єктів діяльності) менше, ніж зазвичай.

43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити час спілкування з друзями та знайомими.

44. Зазвичай я виявляю зацікавленість особистістю партнера більше, ніж того вимагає справа.

45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, в доброму настрої.

46. Іноді я ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.

47. У справах зустрічаються настільки неприємні люди, що всупереч волі бажаєш їм чогось недоброго.

48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.

49. На роботі я постійно відчуваю психічне та фізичне перевантаження.

50. Успіхи в роботі надихають мене.

51. Ситуація на роботі, в якій я опинився (лась), здається безвихідною (майже безвихідною).

52. Я втратив (ла) спокій через роботу.

53. Упродовж останнього року траплялися скарги на мене з боку партнерів.

54. Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не беру близько до серця.

55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.

56. Я часто працюю через силу.

57. Раніше я був (була) більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.

58. У роботі з людьми керуюся принципом: не псуй нерви, бережи здоров'я.

59. Іноді я йду на роботу з важким відчуттям: як усе набридло, нікого б не бачити й не чути.

60. Після напруженого робочого дня я відчуваю, що занедужав (ла).

61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.

62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.

63. Якби мені поталанило з роботою, я був би (була б) набагато щасливішим.

64. Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.

65. Іноді я поводжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчиняли зі мною.

66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість і увагу.

67. Зазвичай після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.

68. Часто я підганяю час: швидше б закінчився робочий день.

69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.

70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, який захищає мене від чужих страждань і негативних емоцій.

71. Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.

72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.

73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.

74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю через певні обставини.

75. Моя кар'єра склалася вдало.

76. Я дуже нервую з приводу того, що пов'язано з роботою.

77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би (хотіла б) бачити й чути.

78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), нехтуючи власними інтересами.

79. Моя втома на роботі зазвичай мало або взагалі не відображається на спілкуванні з домашніми і друзями.

80. За можливості, я віддаю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.

81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.

82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив (ла) зацікавленість, живе почуття.

83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на фахівця — зробила знервованим (ою), злим ою), притупила емоції.

84. Робота з людьми вочевидь підриває моє здоров'я.

Бланк для відповідей

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відповідь + або -												
№ з/п	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Відповідь + або -												
№ з/п	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Відповідь + або -												
№ з/п	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Відповідь + або -												
№ з/п	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Відповідь + або -												
№ з/п	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Відповідь + або -												
№ з/п	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Відповідь + або -												

Обробка та інтерпретація результатів

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тим чи іншим числом балів — зазначається в «ключі» поряд із номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, які включені в симптом, мають різне значення для визначення його складності. Максимальну оцінку - 10 балів - отримала від суддів та ознака, яка найбільш показова для симптому.

Відповідно до «ключа» здійснюють такі підрахунки:

1) визначають суму балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;

2) підраховують суму показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;

3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» — сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень у дужках указаний бал, установлений експертами, який показує «вагу» цієї ознаки симптому.

«Ключ»

Фаза «Напруження»

1. Переживання психотравмуючих обставин: +1(2),+13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. Незадоволеність собою:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. «Загнаність у кут»:

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2),+51(5), +63(1), -75(5)

4. Тривога і депресія:

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

Фаза «Резистенція»

1. Неадекватне вибіркоче емоційне реагування: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. Розширення сфери економії емоцій:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. Редукція професійних обов'язків:

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

Фаза «Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. Емоційне відчуження:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

3. Особистісне відчуження (деперсоналізація): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)

4. Психосоматичні та психовегетативні порушення: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Інтерпретація результатів

Насамперед необхідно звернути увагу на окремі симптоми. Показник вираженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:

0-9 балів - симптом не сформований;

10-15 балів - симптом на стадії формування;

16 і більше балів - симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів домінуючі у фазі або в усьому синдромі «емоційного вигорання». Методика дає можливість побачити провідні симптоми «вигорання». Суттєво те, до якої фази формування «емоційного вигорання» належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільша кількість. Наступний крок в інтерпретації результатів - *осмислення показників фаз розвитку «вигорання»: «напруження», «резистенція» та «виснаження».*

У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення балів, отриманих для фаз, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різні - реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна твердити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася більше або менше:

- 36 і менше балів - фаза несформована;
- 37- 60 балів - фаза на стадії формування;
- 61 і більше балів - фаза сформована.

ТЕСТ НА ВИЯВЛЕННЯ КОМУНІКАБЕЛЬНОСТІ

(Тест запропонований В. Кан-Каліком і М. Нікандровим. Він виявляє, наскільки сформована потреба у спілкуванні).

Дайте відповідь «так», «ні» чи «інколи» на такі запитання:

1. У Вас призначена звичайна або ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії очікування?

2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря доти, доки терпіти далі стає неможливо?

3. Чи виникає у Вас збентеження або невдоволення, коли Вам доручають виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на якійсь нараді, зборах тощо?

4. Вам пропонують поїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути відрядження?

5. Чи любите Ви ділитися своїми турботами з кимось?

6. Чи дратує Вас, якщо невідома людина на вулиці звернеться до Вас із проханням показати дорогу, назвати час, відповісти на ще якесь запитання?

7. Чи вірите Ви в те, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко порозумітися?

8. Чи соромитеся Ви нагадати знайомому про те, що він забув повернути Вам гроші, які позичив кілька місяців тому?

9. У ресторані або в їдальні Вам подали явно недоброякісну страву. Чи промовчите Ви?

10. Опинившись сам на сам із незнайомим, Ви не почнете розмову; для Вас буде обтяжливим, якщо це зробить він. Чи правда?

11. Чи боїтеся Ви брати участь у комісії, яка розглядає конфліктні ситуації?

12. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінки творів мистецтва, літератури, культури і жодних «чужих» думок щодо цього Ви не сприймаєте. Чи так?

13. Почувши десь «у кулуарах» явно помилкову думку з добре відомого Вам питання, Ви швидше промовчите і не розпочнете дискусію?

14. Чи викликає у Вас прикре почуття прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому чи побутовому питанні?

15. Ви охочіше висловлюєте свою точку зору (думку, оцінку) в письмовому вигляді, ніж в усній формі?

Підбиття підсумків

За кожне «так» нарахуйте собі 2 бали, «інколи» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Підрахуйте загальну кількість набраних Вами балів.

28-30 балів. Ви явно некомунікабельні; це – Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Але й Вашим близьким нелегко. На Вас важко покладатися у справі, яка вимагає від виконавців колективних зусиль.

24-28 балів. Ви відлюдні, мовчазні, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас, мабуть, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо й не викликають у Вас паніки, то надовго виводять із рівноваги. Ви знаєте про особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням. Вам під силу змінити ці особливості характеру. Хіба не буває так, що при якомусь сильному захопленні Ви раптом стаєте цілком комунікабельним?

19-23 бали. Ви до певної міри комунікабельні і в незнайомих умовах почуваетесь цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все-таки з новими людьми Ви зближуєтесь не зразу, в суперечках і дискусіях берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях нерідко надто багато сарказму без жодних на те підстав.

14-16 балів. У Вас нормальна комунікабельність, Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі у спілкуванні з іншими. Відстоюєте свою думку без запальності. На зустріч із новими людьми йдете без неприємних переживань. Водночас Ви не любите галасливих компаній, екстравагантність і багатослів'я Вас дратують.

9-13 балів. Ви дуже комунікабельні (інколи навіть понадміру). Допитливі, балакучі, любите висловлюватися з різних питань, що часом дратує тих, хто Вас оточує. Охоче знайомитесь з новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте, якщо Вас просять, хоча і не завжди можете виконати прохання. Часом спалахуєте, але швидко відходите. Чого Вам не вистачає, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви можете змусити себе не відступати.

4-8 балів. Ваша товариськість переливається через край, Ви завжди у курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень або навіть хандру. Охоче висловлюєтесь з будь-якого питання, навіть якщо маєте про це поверхове уявлення. Всюди почуваетесь себе «у своїй тарілці». Беретеся за будь-яку справу, хоча зовсім не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї причини керівники і колеги ставляться до Вас з певною недовірою.

Менше 3 балів. Ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь у справи, які Вас зовсім не стосуються. Висловлюєте судження про проблеми, в яких зовсім некомпетентні. Вільно чи невільно – Ви часто буваєте причиною різних конфліктів у Вашому оточенні. Запальні, нерідко буваєте необ'єктивним. Серйозна робота не для Вас. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером. Перш за все виховуйте в собі терплячість і стриманість, з повагою ставтеся до людей і, нарешті, подумайте про своє здоров'я – такий «активний» стиль життя не минає безслідно.

Жести та їх трактування
(Систематизація Г.Р. Латфулліна)

жести оцінки	почісування підборіддя; витягування вказівного пальця уздовж щоки, інші пальці нижче рота; вставання і походження (оцінка інформації); нахилена голова
жести впевненості	з'єднання пальців у купол піраміди, розгойдування на стільці, закладання рук за голову
жести нервозності й невпевненості	переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; рушання спинки стільця перед тим, як на нього сісти; доторк до запонок, годинника, гудзиків, персня, сумочки
жести самоконтролю	руки, зведені за спину, одна при цьому стискає іншу за зап'ястя або передпліччя; поза людини, що сидить на стільці, вчепившись руками в підлокітники або стиснувши кулаки, щиколотки при цьому зведені разом
жести заборони (заперечення)	складені або схрещені на грудях руки; корпус, відхилений назад; манера сидіти верхи на стільці з широко розставленими ногами; дужка окулярів у роті
жести очікування	потирання долонь; повільне витирання вологих долонь об тканину
жести домінування	виставлення великих пальців рук напоказ; різкі помаху руками зверху вниз
жести-розташування	прикладання руки до грудей; переривчастий доторк до співрозмовника та ін.
жести нещирості і сумнівів	«прикривання рукою рота», дотик до носа, потирання століття, чухання і потирання вуха, чухання шиї, відтягування комірця, поворот корпусу убік від співрозмовника
жести розчарування і ворожості	зчеплені пальці рук (вони можуть бути підняті на рівень особи, руки зі зчепленими пальцями можуть лежати на столі, на колінах при сидячому положенні або внизу перед собою у стоячому положенні)

Мистецтво критики /В. М. Панкратов та О. М. Панкратов
(з кн.: Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. С.114- 115)

1. Критика-похвала:

- Усе зроблено добре, але невчасно.
- Непогано, але Ви можете ліпше.
- Добре, справа залишилась за малим.

2. Знеособлена критика:

- У нашому колективі є люди, які ще не справляються зі своїми обов'язками.
- Змушений констатувати, що не всі зрозуміли важливість проблеми.
- Дехто ще має заборгованість.

3. Критика-занепокоєність:

- Я занепокоєний станом справ у ...
- Не знаю, чи зможу довірити Вам цю справу наступного разу.
- Я стурбований такою підготовкою до...

4. Критика-співпереживання:

- Я Вас розумію, але ж справа не зроблена.
- Мені близькі Ваші переживання, проте Ви самі припустилися помилки.
- Я сприймаю Ваші доводи, але ж справу треба завершити.

5. Критика-жалкування:

- На жаль Ви не впорались із проблемою.
- На жаль Ви мене не уважно слухали.
- Жалкую, що Ваш виступ був поверховим.

6. Критика-здивування:

- Зізнаюсь, що не очікував від Вас такої безвідповідальності.
- Невже Ви з таким досвідом і не могли це зробити?
- Ви мене здивували своїм запізненням.

7. Критика-пом'якшення:

- Мабуть, щось заважало Вам...
- Не звинувачуйте тільки себе.
- Це типова помилка під час ...

8. Критика-попередження:

- Попереджую, що у подальшому треба бути більш уважним.
- Рекомендую зробити з цієї ситуації належні висновки.
- Якщо і в подальшому Ви не виконаєте моє розпорядження. вчасно, то...

9. Критика-вимога:

- Цю роботу треба негайно переробити.
- Я вимагаю завершити роботу вчасно.
- Викладіть у письмовому вигляді причини Вашого запізнення.

10. Критика-підбадьорення:

- Нічого, наступного разу вийде ліпше.
- Вам вдасться, якщо попрацюєте додатково.
- Ви маєте шанси до наради підготувати звіт ліпше.

11. Критика-докір:

- Ніколи б не подумав, що для Вас це буде так складно.
- Як же таке могло статись?
- Я так розраховував на Вашу підтримку.

12. Критика-надія:

- Перекоаний, що наступного разу Ви не запізнитесь.
- Упевнений, що цього разу Ви зробите роботу вчасно.
- Хочеться вірити, що відтепер Ви буде більш акуратним.

13. Критика-аналогія:

- У Вас ті ж помилки, що були минулого разу.
- Коли я був молодим, то був таким же самовпевненим.
- Раніше і Ваші колеги не могли це зробити.

14. Критика-зауваження:

- Ви дуже агресивно реагуєте на зауваження.
- Ви хибно це зробили, бо не прийшли на консультацію.
- Ви завжди поспішаєте розпочати роботу, не склавши план.

15. Критика-питання:

- Що Ви тепер збираєтесь робити?
- Як Ви плануєте виправити помилку?
- Де Ви пропонуєте взяти час на розв'язання проблеми, що виникла?

16. Критика-осторога:

- Боюсь, що Ви не зробили належних висновків.
- Боюсь, щоб це не стало нормою.
- Побоююсь такого ставлення до роботи.

Деструктивні прийоми маніпулятивної комунікації та способи їх уникнення

Звинувачення: «Усі ви знаєте, що викладач... публікується в авторитетних наукових журналах, однак у питаннях... він розбирається гірше, ніж студенти-першокурсники...».

Що робити? Вислухати нападника до кінця й навести належні аргументи. Наприклад: «Ці звинувачення безпідставні. Усі знають мене як відмінного фахівця, і доведення цього не потребує додаткових аргументів. Наразі у мене і так дуже багато справ, будьте здорові.... ».

Стирання меж між правдою і брехнею, свідоме замовчування фактів, вплітання неправдивої інформації в ту, яка відповідає дійсності, що призводить до хибного умовиводу: «Усі ви знаєте, що серед членів нашого колективу є крадій (правда). Постійно після роботи затримується три людини (брехня, кожного дня хтось залишається після роботи). Усі вони - порядні люди (правда). Але ми знаємо, що жінки частіше здійснюють дрібні крадіжки (брехня, статистика надумана). Саме Петренко недавно розбила надзвичайно дорогу машину свого сусіда (правда)...»

Що робити? Уважно стежити за таким мовленням, не дозволяти брати факти зі стелі й маніпулювати ними.

Натиск на емоції. НЛП розглядає сім базових емоцій людини: радість, здивування, гнів, страх, відраза, презирство, сум. Всі решта емоцій є симбіозом базових у різних пропорціях. Наприклад, захоплення – це радість і здивування; шок – здивування і гнів або сум чи радість; ревності – страх і печаль або гнів. Як користуватися базовими емоціями? Через радість, наприклад, чудово отримувати обіцянки, тож якщо вам щось потрібно від дитини, найкраще спершу її втішити аби впіймати малечу в цій емоції. Уміння зчитувати емоції з іншої людини називають емоційним інтелектом. Цим цінним навиком часто користуються успішні бізнесмени, які «читають» думки співрозмовника за долю секунди. Також емоційний інтелект – це вміння контролювати власні емоції, відчувати найтонші струни емоції, яка тільки починає зароджуватися, й обирати, як її використати, тобто, усвідомлено керувати нею. Уміння одягати емоцію, як, наприклад, сукню, вважається одним із найважливіших важелів у досягненні цілей.

Що робити? Уважно стежити за мовленням опонента, виокремлювати емоції. Розуміти, що зміст мовного повідомлення досягає свідомості через емоційну сферу. Впливати на емоції опонента.

Знайти больову точку маніпулятора і нокаутувати його влучними фразами. Водночас, знаючи прийоми мовного тиску на співрозмовника, Ви зможете визначити той момент, коли будуть тиснути саме на Вас і Ваші емоції, та вміло протистояти цьому.

Вибачення, що передують вислову, який напевне зачепить співрозмовника: «Я, звичайно, прошу мені вибачити, але це повна маячня...».

Що робити? Приголомшити опонента: «Не потрібно вибачатися!» Поки він думає, до чого це ви, наведіть залізні аргументи на свою користь.

Висловлення думки від іншої особи: «От, якби я був невихованою людиною, я б сказав, що Ви у цьому нічого не петраєте!»

Що робити? Можна відповісти у жартівливому тоні: «Якби це було правдою, я б образився. Досить жартувати, повернемося до роботи».

Провокативне запитання, на яке Ваш співрозмовник чудово знає відповідь: «Чому Вас звільнили з попередньої роботи?» (У випадку, коли людина скоїла серйозний проступок, про який відомо широкому загалу).

Що робити? Те, чого від Вас не очікують. Визнати свою провину, погодитися з інформацією, але потім дати зрозуміти, що тепер усе змінилося, справи йдуть зовсім інакше.

Питання-альтернатива: обмежений вибір з двох варіантів, кожен з яких виставляє Вас у невігідному світлі: «Ви недостатньо компетентні, щоб відповісти на це запитання, чи просто ігноруєте наші запитання?»

Що робити? Відповідайте на такі запитання просто і по суті, з певною часткою гумору. Якщо співрозмовник продовжує поводитися некоректно, використовуйте проти нього його ж прийоми.

Некоректне, грубе висловлювання, застосування епітетів, що підкреслюють недоліки зовнішності опонента: «Ці дівчата у спідничках трохи довше пояса навчатимуть мене, як я маю читати лекцію!».

Що робити? Не піддавайтеся на провокацію, не зліться. Як тільки Ви втратите рівновагу, Ваш опонент скористується цим. Перетворіть некоректне зауваження в жарт; висловте свою думку чітко й обгрунтовано: «Нам приємно, що колега високо оцінив нашу жіночу чарівність. Однак ми тепер говоримо про якість викладання, і саме наша робча група розробила нові методичні рекомендації для викладачів закладів вищої освіти, що, власне, й підвищують якість викладання».

Питання-містки: Ваш опонент висуває негативний твердження і відразу за ним ставить запитання, що вводить Вас у повну розгубленість. Починаючи відповідати на запитання, Ви мимоволі

залишає без уваги перше твердження і, не спростовуючи його, потрапляє в незручне становище: «Ви ще жодного разу не прийшли на роботу вчасно. І Ви ще не підготували річний звіт».

Що робити? Чітко відповідайте спочатку на першу частину фрази і тільки потім на запитання: «Прошу вибачення за сьогоднішнє запізнення, я заздалегідь відпросився у Сергія Івановича. Мою пунктуальність можна перевірити за записами у журналі вахтера та підписами у журналі академгрупи. Звіт буде готовий сьогодні о другій годині».

Отже: Щоб протистояти деструктивним технікам НЛП, потрібно дати відповідь на такі основні запитання: Що мовець думає про те, що він говорить? Що він думає про тих, кому він говорить? Що він думає про самого себе? Що кажуть його емоції? Як сенс його інтонації можна було б висловити вербально?

Намагайтеся не втрачати ініціативу в розмові. Поставити вербального агресора на місце не так уже й складно, але для цього потрібно діяти швидко, рішуче і креативно. Якщо відреагувати вчасно, випад опонента може бути запізнілим і недоречним. А якщо Вам не дають висловитися, дочекайтеся кінця словесного потоку і, коли опонент видихнеться, спокійно наведіть аргументи на свою користь.

Навчіться тримати паузу. Це уміння допоможе швидше заспокоїтися, зосередитися, знайти належну відповідь. Якщо маніпулятор щось запропонував, варто скористатися паузою і подумки дати відповіді на запитання: Чи потрібне мені САМЕ ЦЕ? Чи потрібне мені це САМЕ ТЕПЕР? Чи потрібне мені саме це ТАКОЮ ЦІНОЮ? Чи потрібне це САМЕ МЕНІ? тощо. Під час паузи важливо відмовитися від прагнення помститися партнерові, зачепити його гідність. Пауза допоможе й суперникові зайняти більш урівноважену позицію та, можливо, відмовитися від наміру маніпулювати. Найефективнішим пасивний захист стає тоді, коли установка на боротьбу замінюється установкою на співпрацю.

Не дозволяйте співрозмовнику маніпулювати вами. Аналізуйте кожне слово, якщо Ви відчуваєте, що людина «наводить туману», можна прямо запитати: «Що саме Ви маєте на увазі?»

Ніколи не мовчіть у відповідь на звинувачення. Відповідайте сміливо, розгорнуто, аргументовано. Змушуйте опонента аргументувати незрозуміло на чому засновані інсинуації.

Не терпіть грубість, навіть завуальовану в рамки пристойності. Підкреслюйте нетактовність співрозмовника. Власне висловлювання вибудовуйте на основі етичних принципів.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПЕДАГОГІВ ЩОДО ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЇХ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО ЗДОРОВ'Я

Дуже часто підвищена нервозність, роздратованість - результат нашої неправильної поведінки. З нею можна боротися простими, але досить ефективними шляхами. Застосовуйте їх у своїй нелегкій педагогічній роботі.

1. Не залишайтеся наодинці зі своїм неприємностями. Добре, якщо є кому «поплакатися в жилетку». Оберіть для цього людину розважливу, урівноважену. Це може бути чоловік або дружина, батько або мати, колега або подруга і навіть ... просто випадковий супутник.

2. Умійте на час відволіктися від своїх турбот. Змусьте себе хоча б ненадовго скинути гніт неприємностей. Кіно, гарна книга, прогулянка, зустріч із друзями допоможуть вам це зробити. Але будьте готові до життєвої боротьби, коли будете знову у формі.

3. Не впадайте у гнів. Відомо, що після кожного вибуху гніву настає почуття невдоволення собою. Вам анітрошки не стало ліпше, а навпаки, начебто ще гірше. Постарайтеся відкласти залагодження конфлікту до ранку, коли напад гніву пройде.

4. Іноді потрібно поступитися. Уперто наполягаючи на своєму, ми часто буваємо схожі на примхливих дітей. Зберігайте свою думку, але робіть це спокійно. Зрештою, і Ви можете помилятися, і нічого не трапиться, якщо Ви іноді й поступитеся. Зате із цього моменту напруга розрядиться, і стане ясніше вихід із ситуації, що створилася.

5. Робіть щось гарне для інших. Припиніть на якийсь час «пережовувати» свої неприємності. Спробуйте допомогти комусь у його важку хвилину, і Ви побачите: ваші турботи зблякнуть. Сам факт, що Ви комусь знадобилися, підніме Вас у власних очах.

6. Не все відразу. Людям нервовим майже кожна звичайна справа уявляється такою складною, що вони не знають, з якої сторони за неї братися. Але ж кожна, навіть найскладніша справа складається, як з кубиків,

із цілої низки простих маленьких справ. Отже, починайте звичайно з найважливішого, не думаючи поки про менш важливі справи. А коли до них дійде черга, вони виявляться легшими, ніж уявлялося раніше. Не можна думати, що справу потрібно виконати неодмінно й ідеально. Це, звичайно, характеризує людей, які занадто багато уваги приділяють власній персоні, що в результаті паралізує їхню діяльність.

Рекомендації директорам навчальних закладів, адміністрації школи до поліпшення психологічного мікроклімату колективу

- Комплектувати колектив з урахуванням соціально-психологічної, психологічної сумісності людей.
- Поставити перед колективом цікаву, корисну для суспільства та членів педагогічного колективу мету, досягнення якої потребує напруженої творчої праці.
- Удосконалити матеріальну базу установи й умови праці членів колективу.
- Доручити організацію спільних заходів та спільного дозвілля членам педагогічного колективу.
- Організувати проведення інтегрованих і бінарних уроків, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між членами педагогічного колективу.
- Знаходити з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми проблемами.
- Делегувати повноваження.
- Організувати спільну професійну взаємодію керівника із заступниками.
- Керуватися справедливими універсальними вимогами до учасників навчально-виховного процесу.

Достатньо інформувати членів колективу про його завдання та стан справ під час їхнього виконання.

Щоб підвищити рівень задоволеності людей результатами праці, дотримуватись таких **правил**:

- при доборі кадрів намагатися приймати на роботу фахівців, які люблять свою справу і мають потенційні можливості для вдосконалення майстерності;
- за наявності умов максимально враховувати побажання співробітників щодо виконання конкретних обов'язків;
- справедливо оцінювати діяльність співробітників з визначення усіх позитивних якостей праці та ставлення до неї;
- вживати заходи для визначення методичних труднощів учителів і максимально враховувати необхідність їх подолання у різноманітних формах роботи з підвищення кваліфікації;
- звертати особливу увагу на період трудової адаптації випускників вузів (особливо університетів, де професійна педагогічна підготовка не така об'ємна);
- налагодити у масштабах своїх повноважень професійну орієнтацію та підбір людей для навчання з педагогічних професій.

Навчальне видання

ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Навчально-методичний посібник

Укладач *Лариса Василівна Мафтин*

Відповідальна за випуск *Романюк С.З.*

Літературний редактор *Лукул О.В.*

Технічний редактор *Чорасва Г.К.*

Підписано до друку 31.03.2021. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Умов.-друк. арк. 16,2.
Обл.-вид. арк. 17,4. Тираж 50. Зам. Н-025.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002