ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Для системи післядипломної

педагогічної освіти

**Замулко О.І.,**

**Миронюк Г.М.**

**Директор – лідер інновацій у сільській школі**

**Черкаси**

**ЧОІПОПП**

**2013**

**ББК 74.204.11**

**З-26**

Рекомендовано до друку Вченою радоюЧОІПОПП.

Протокол № 3 від 29 серпня 2013 року

**Автори:**

**Миронюк Г. М.**, директор Стеблівської загальноосвітньої школи   
І-ІІІ ступенів імені І.С.Нечуя-Левицького Корсунь-Шевченківської районної ради;

**Замулко О. І.**, завідувач лабораторії розвитку освіти та педагогічних інновацій Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради

**Рецензенти:**

***Волошенко О. В.*,** доцент кафедри педагогіки Черкаського ОІПОПП;

***Овчаренко І.*Ю.,**директор Черкаської загальноосвітньої школи   
I-III ступенів №32 Черкаської міської ради

З 98 Миронюк Г.М., Замулко О.І. Директор – лідер інновацій у сільській школі. – Черкаси: ЧОІПОПП, 2013. – 60 с.

*Програма творчої майстерні має на меті розвинути творче мислення та мотивацію директорів шкіл сільської місцевості до впровадження інновацій в управлінську діяльність та ознайомити з методами та прийомами тренінгових технологій.*

*Ввикористання в практиці управління нових соціально-психологічних методів, спрямованих на покращення результативності управлінського впливу, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів навчальних закладів в умовах ринкових змін та жорсткої конкуренції, оптимальному використанню часу, мотивації працівників до творчої праці та учнів до навчання.*

*Підготовлено для директорів сільської шкіли.*

©ЧОІПОПП ЧОР, 2013

|  |  |
| --- | --- |
|  | Г. М. Миронюк,директор Стеблівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів імені І.С.Нечуя-Левицького Корсунь-Шевченківської районної ради; **О. І. Замулко**,  завідувач лабораторії розвитку освіти та педагогічних інновацій Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників |

**ДИРЕКТОР – ЛІДЕР ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКІЙ ШКОЛІ**

**(програма творчої майстерні для директорів сільської школи)**

**Пояснювальна записка**

**Актуальність:** використання в практиці управління нових соціально-психологічних методів, спрямованих на покращення результативності управлінського впливу сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів навчальних закладів в умовах ринкових змін та жорсткої конкуренції, оптимальному використанню часу, мотивації працівників до творчої праці та учнів до навчання.

**Мета творчої майстерні:** сформувати ключові компетентності керівника сільської школи, необхідні для управління, оптимізації зусиль та розвитку навчального закладу.

**Завдання:**

*Систематизувати знання щодо:*

* + можливостей використання знань про лідерство у роботі директора;
  + методів та прийомів розвитку колективу та створення команди.

*Сформувати вміння (навички):*

* використовувати зання про лідерсво у діяльності керівника навчального закладу;
* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного досвіду керівника навчального закладу;
* використовувати тренінгові технології для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Розвинути установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

**Очікувані навчальні результати:**

*Знання:*

* особливостей використання знань про лідерство в управлінській діяльності;
* методів та прийомів тренінгових технологій;
* можливостей використання в управлінській діяльності прийомів розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Уміння:*

* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного управлінського досвіду;
* використовувати знання про лідерство для управління навчальним закладом;
* використовувати в управлінській діяльності прийоми розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно до сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

*Набуття досвіду:*

* планування та аналізу власної управлінської діяльності;
* використання методів та прийомів тренінгових технологій для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників;
* формування у педагогічних працівників прагнення до саморозвитку шляхом використання різних стилів управління, сучасних інноваційних підходів до керівництва навчальним закладом;
* розвитку пізнавальної активності, творчого мислення, вміння адекватно оцінювати себе і результати власної діяльності.

**Навчальна стратегія творчої майстерні:**

реалізація завдань для досягнення результатів творчої майстерні здійснюється шляхом:

* розгляду навчального матеріалу на лекціях-презентаціях та інтерактивних лекціях, під час групової роботи;
* виконання практичних завдань, спрямованих на набуття слухачами вмінь і навичок на практиці застосовувати набуті теоретичні знання;
* самостійного вивчення слухачами навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів;
* розробки тренінгового заняття для педагогічного колективу.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**

**ТЕМА 1. Лідер. Лідерство**

* Поняття «лідер», «лідерство», їх види.
* Визначення лідерських якостей учасників та різниці між керуванням та лідерством.
* Розробка лінії поведінки директора школи відповідно до стилю лідерства.

**ТЕМА 2. Управління навчальним закладом**

* Філософія директора сільської школи (або особисті думки вголос).
* Змістові компоненти професіоналізму керівника.
* Мотивація діяльності.
* Теорії мотивації.
* Формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій до роботи в управлінській команді.
* Ролі членів команди освітнього закладу.

**РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Лекції, вивчення теорії, год. | Практ. заняття, год. | Семінар. заняття, год. | Тести, год. | Всього, ауд. год. | Самост. робота, год. |
| Вступ до курсу | 0,5 |  |  |  | 0,5 |  |
| ТЕМА 1. Лідер. Лідерство | 0,5 | 1,0 | 0,5 | 0,5 | 2,5 |  |
| ТЕМА 2. Управління навчальним закладом | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 3 | 2 |
| Підсумковий контроль |  |  | 0,5 |  | 0,5 |  |
| ***Всього, год.*** | **1,5** | **1,5** | **2,0** | **1,0** | **6** | **2** |

**ТЕМА 1.**

* Поняття «лідер», «лідерство», їх види.
* Визначення лідерських якостей учасників та різниці між керуванням та лідерством.
* Розробка лінії поведінки директора школи відповідно до стилю лідерства.

**ТЕМА 2.**

* Філософія директора сільської школи (або особисті думки вголос).
* Змістові компоненти професіоналізму керівника.
* Мотивація діяльності.
* Теорії мотивації.
* Формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій до роботи в управлінській команді.
* Ролі членів команди освітнього закладу.

**ФОРМИ КОНТРОЛЮ**

**Навчальні результати слухачів творчої майстерні оцінюються на основі:**

* виконання практичних робіт;
* участі у семінарських заняттях;
* підсумкового контролю до модуля (розробки тренінгового заняття для педагогічного колективу).

**ГРАФІК НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид навчальної діяльності** | **Тема** | **Час проведення, год.** | **Макс. оцін.** |
| Вступ до курсу | |  |  |
| Організаційна частина | Презентація модуля, знайомство, правила взаємодії | 0,5 |  |
| ТЕМА 1. Лідер. Лідерство | |  |  |
| Лекція №1 | Лідер. Лідерство | 0,5 |  |
| Практичне заняття №1 | Тест «Лідер» | 0,5 | 10 |
| Практичне заняття №2 | Визначення різниці між керуваннням та лідерством | 1 | 10 |
| Семінарське заняття №1 | Розробка лінії поведінки директора школи відповідно до стилю лідерства | 0,5 | 10 |
| ТЕМА 2. Управління навчальним закладом | |  |  |
| Лекція №2 | Управління навчальним закладом | 0,5 |  |
| Практичне заняття №3 | Формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій до роботи в управлінській команді. | 0,5 | 10 |
| Практичне заняття №4 | Ролі членів команди освітнього закладу | 1 | 10 |
| Семінарське заняття №2 | Філософія директора сільської школи (або особисті думки вголос) | 0,5 | 10 |
| Підсумковий контроль | | 0,5 | 40 |
|  | Всього: | 6 | 100 |

**Вступ до курсу**

Організаційна частина. **Презентація модуля, знайомство, правила взаємодії**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Презентація власного досвіду.
2. Формування правил взаємодії під час роботи.
3. Вхідне анкетування

**Вхідна анкета учасника творчої майстерні**

*Шановні колеги! Просимо висловити Вашу думку щодо творчої майстерні. Ваші відповіді є важливими для визначення ефективності нашої роботи та будуть враховані у подальшій роботі для визначення питань, з яких Ви потребуєте допомоги.*

*Інструкція до виконання: обведіть вибраний варіант відповіді (одна у завданнях 5-12; дві або кілька - 1- 4).*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Вкажіть форми роботи, які Ви використовуєте при роботі з персоналом**   |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | *А* | *індивідуальні;* | *Б* | *групові;* | *В* | *фронтальні;* | *Г* | *проектні* | |
|  | **Вкажіть найефективніші на Вашу думку методи та прийоми методичної роботи**   |  |  | | --- | --- | | *А* | *традиційні (лекції, семінари);* | | *Б* | *активні (самостійна робота, круглий стіл, практичні заняття…);* | | *В* | *інтерактивні (які саме?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | |
|  | **Вкажіть, де у Вас є можливість працювати на комп’ютері**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | А | *вдома;* | В | *у вашому кабінеті;* | *Д* | *інформаційному центрі;* | | Б | *у знайомих;* | Г | *за робочим столом;* | *Е* | *кабінеті інформатики* | | *Ваш варіант\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  | **Вкажіть, де Ви маєте доступ до Інтернету**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | А | *вдома;* | В | *у вашому кабінеті;* | *Д* | *інформаційному центрі;* | | Б | *у знайомих;* | Г | *за робочим столом;* | *Е* | *кабінеті інформатики* | | *Ваш варіант\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  | **Вкажіть на скільки часто Ви використовуєте ІКТ у своїй діяльності**   |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | *А* | *ніколи;* | *Б* | *рідко;* | *В* | *часто;* | *Г* | *завжди* | |
|  | **Як Ви оцінюєте свої знання про лідерство (за 5-ти бальною системою)**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Важко сказати | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|  | **Як Ви оцінюєте свої знання та вміння роботи з педагогічним колективом (за 5-ти бальною системою)**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Важко сказати | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|  | **Вкажіть Ваш вік**   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | А | до 35 | Б | 35-40 | В | 40-45 | Г | 45-50 | Д | 50-55 | Е | за 55 | |
|  | **Вкажіть Ваш стаж роботи**   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | А | до 10 | Б | 10-15 | В | 15-20 | Г | 20-25 | Д | більше 25 | |
|  | **Вкажіть Ваш фах за дипломом – учитель предметів**   |  | | --- | |  | |

***Дякуємо!***

ТЕМА 1. **Лідер. Лідерство**

**Мета теми 1.** Підготувати керівника навчального закладу до використання елементів технології лідерства в управлінській діяльності; ознайомити з основними поняттями та якостями характерними для лідера.

**Завдання теми 1:**

*Систематизувати знання щодо:*

* + можливостей використання знань про лідерство у роботі директора;
  + методів та прийомів розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Сформувати вміння (навички):*

* використовувати зання про лідерсво у діяльності керівника навчального закладу;
* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного досвіду керівника навчального закладу;
* використовувати тренінгові технології для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Розвинути установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

*Сприяти набуттю досвіду:*

* планування та аналізу власної управлінської діяльності з точки зору лідерства;
* використання методів та прийомів тренінгових технологій для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників;
* формування у педагогічних працівників прагнення до саморозвитку шляхом використання різних стилів управління, сучасних інноваційних підходів до керівництва навчальним закладом;
* розвитку пізнавальної активності, творчого мислення, вміння адекватно оцінювати себе і результати власної діяльності.

**Очікувані навчальні результати теми 1:**

*Знання:*

* особливостей використання знань про лідерство в управлінській діяльності;
* методів та прийомів тренінгових технологій;
* можливостей використання в управлінській діяльності прийомів розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Уміння:*

* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного управлінського досвіду;
* використовувати знання про лідерство для управління навчальним закладом;
* використовувати в управлінській діяльності прийоми розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно до сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

*Набуття досвіду:*

* планування та аналізу власної управлінської діяльності;
* використання методів та прийомів тренінгових технологій для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників;
* формування у педагогічних працівників прагнення до саморозвитку шляхом використання різних стилів управління, сучасних інноваційних підходів до керівництва навчальним закладом;
* розвитку пізнавальної активності, творчого мислення, вміння адекватно оцінювати себе і результати власної діяльності.

Лекція. **Лідер. Лідерство**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Поняття «лідер», «лідерство» та їх класифікації.
2. Роль лідера у колективі.
3. Теорії лідерства.

**Лідер** (від англ leader - ведучий, перший, що йде попереду) - особа в будь-якій групі (організації), що користується великим, визнаним авторитетом, що володіє впливом, який проявляється як керуючі дії. Член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка грає центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємин у групі. Тобто л**ідер** - член групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересів усієї групи. Лідер - особистість авторитетна.

У психології прийняті різні класифікації лідерів:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| * **за змістом діяльності** | | лідер – натхненник (генератор ідей);  лідер - виконавець | |
| * **за характером діяльності** | | універсальний лідер;  ситуативний лідер | |
| * **за спрямованістю діяльності** | | | емоційний лідер;  діловий лідер |
| * **за ціннісно-емоційною ознакою** | | | позитивний;  негативний |
| * **за соціальною ознакою** | формальне лідерство - процес впливу на людей з позиції займаної посади;  неформальне лідерство - процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння або інших ресурсів. | | |

За змістом трудової діяльності всіх людей умовно поділяють на творців ідей і виконавців. Такий поділ стосується й лідерів. Слід зазначити, що рідко зустрічається керівник-лідер, який мав би здібності і творця, і реалізатора ідей.

За спрямованістю діяльності лідер може бути діловим - утримувати лідерські позиції за рахунок високих ділових якостей (професіоналізму і компетентності) - або емоційним (дії лідера спрямовані на емоційну сферу взаємодії з членами групи). Позитивна діяльність простежується у лідера-організатора, який своїми діями сприяє вирішенню ділових завдань. Лідер з негативними прагненнями розпалює емоційні пристрасті в колективі, сприяючи виникненню конфліктних ситуацій.

Формальний лідер - керівник водночас може бути й неформальним. Але може бути й інакше. У групі є формальний керівник, наділений рисами і здібностями лідера, і в цій же групі інший член колективу посідає місце неформального лідера, діяльність якого може мати позитивний або негативний характер. Негативні лідери бувають двох типів: лідер-організатор і лідер-комунікатор. Лідер-організатор - це людина, яка відверто заважає справі, вона часто перебільшує, у звертанні використовує займенник «ми», не уточнюючи при цьому, хто мається на увазі. Однак слід зазначити, що негативний лідер-організатор безпечніший порівняно з негативним лідером-комунікатором, оскільки перший відвертий. Лідер-комунікатор тримається в тіні. На зборах він сидить в останніх рядах, на обличчі вираз «ну-ну, що ж із цього вийде». Листів не підписує, формуючи ряди «анонімників» . Інформація, що надходить від нього, має характер роздумів, що змушує членів групи домислювати її з негативних позицій.

Для психологічного клімату колективу краще, коли, крім формального лідера, в групі є неформальний, але за умови, що між ними не виникають конфлікти.

**Лідерство** — це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

**Лідерство** - це вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення.

Лі́дерство (англ. leadership) — реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Лідерство — це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Жан Блондель, — це «влада, здійснювана одним або декількома індивідами, для того, щоб спонукати членів націй до дій».

Лідерство — це управлінський статус, соціальна позиція, пов’язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов’язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство — це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів».

Лідерство — це вплив на інших людей.

Лідерство – процес змін або адаптації, який зменшує розбіжність між цінностями, які відстоюють люди, і реальністю, з якою вони стикаються» (Хейфец).

Лідерство – це здатність подати бачення мети таким чином, щоб іншим захотілося досягнути її» (Керол О’Коннор).

Лідерство – це розвиток потенціалу і побудова спільноти» (Берт Нунан).

Лідерство – вплив (Джон Максвелл).

Відомий американський автор та консультант Ричард Дуфор так описує нову парадигму лідерства на рівні директорів шкіл: «Вони мають зосереджуватися на майбутньому, але залишатися приземленими до дня сьогоднішнього. Вони повинні бачити велику картину і для цього час від часу заплющувати очі на деталі. Вони мають бути сильними лідерами, які віддають енергію іншим». На думку Дуфора, лідери освіти ХХІ століття, котрі прагнуть знаходити адекватну цій парадигмі лінію поведінки, повинні відповідати таким вимогам:

* уміти вести за собою через поширення бачення й цінностей краще, ніж через правила й процедури;
* мати здібності до організації процесу прийняття рішень та уповноваження індивідів до дії;
* забезпечувати педагогічний персонал потрібною інформацією, належним тренінгом і «засобами вимірювання» з тим, щоб вони могли приймати «добрі рішення»;
* бути зорієнтованим на досягнення результату;
* концентруватися на тому, щоб ставити запитання, а не нав’язувати рішення.

На відміну від керівника, якого іноді цілеспрямовано обирають, а частіше призначають, і який, будучи відповідальним за стан справ в очолюваному ним колективі, має в своєму розпорядженні офіційним правом заохочення і покарання учасників спільної діяльності, неформальний лідер висувається стихійно. Він не володіє ніякими визнаними поза групою владними повноваженнями і на нього не покладені ніякі офіційні обов’язки. Якщо керівник групи і її лідер не є одним і тим же особою, то взаємовідносини між ними можуть сприяти ефективності спільної діяльності та гармонізації життя групи або ж, навпаки, набувати конфліктного характеру, що, в кінцевому рахунку, визначається рівнем групового розвитку. Так, наприклад, в просоціальних і асоціальних асоціаціях, як правило, функції лідера і керівника виконують різні члени групи. При цьому найчастіше лідер у спільнотах цього рівня соціально-психологічного розвитку виявляється член групи, що відповідає переважно за збереження і підтримку позитивної емоційної атмосфери в групі, в той час як керівник, будучи орієнтованим насамперед на підвищення ефективності групової діяльності, часто не враховує, як це вплине на соціально-психологічний клімат співтовариства.

У корпоративних угрупованнях також, як і в групах високого соціально-психологічного рівня розвитку, як правило, функції лідера і керівника покладаються на одну і ту ж особу. У той же час підстави лідерства та керівництва в цих двох типах високорозвинених в психологічному плані груп носять принципово різний характер. Так, якщо в корпоративних угрупованнях збіг статусних позицій лідера і керівника пов’язано з явним пріоритетом відносин влади над емоційним планом відносин, то в просоціальній групі високого рівня розвитку типу колективу саме емоційне «підживлення» владних повноважень нерідко виступає як необхідний фундамент реалізації формальної влади.

Багато сучасних дослідників підкреслюють зростаючу роль послідовників лідера в сучасному світі Я. Морено виділяє три основні ролі лідера в групі:

* лідер за здатністю до керівництва, характеризується як спокійний, раціональний, працьовитий, що заслуговує довіру, самовідданий, активний, надійний;
* лідер за популярністю, люди товариські, веселі, захоплюючі, мирні, серцеві;
* «чорна вівця» - людина, для решти членів групи неприваблива, байдужа, несимпатича і негативна.

У процесі психологічних спостережень і досліджень розроблено низку теорій лідерства.

*Теорія лідерських ролей* Р. Бейлса розглядає лідера з позицій професіоналізму, враховуючи емоційний фактор.

*«Теорія рис»* стверджує, що передумовою визнання людини лідером є володіння нею специфічними «лідерськими» рисами і здібностями.

Згідно з *ситуаційною теорією Ф. Фідлера*, лідерство - це продукт ситуації, що склалася у конкретній групі.

Прихильники *інтерактивної теорії* вважають, що лідером може стати будь-яка людина, яка займає відповідне місце в системі міжособистісної взаємодії.

*Синтетична теорія* звертає увагу на взаємозв’язок основних складових процесу організації міжособистісних стосунків: лідерів, підлеглих та ситуацій, в умовах яких здійснюється лідерство.

Лідерство можна розглядати з позицій стилю, у зміст якого вкладаються поняття колегіальності, директивності, лібералізму, бюрократичності тощо. Директивні лідери менше радяться, частіше застосовують накази. Колективні лідери використовують демократичний стиль керівництва. Бюрократичний стиль виявляється у жорсткому використанні законів та інструкцій, ліберальний стиль, навпаки, нехтує ними.

За характером діяльності універсальне лідерство виявляється постійно, ситуаційне має тимчасовий характер.

Автор ситуаційної теорії Ф. Фідлер зазначив, що в несприятливих або дуже важких ситуаціях лідер, зорієнтований на завдання, яке повинна вирішити група, досягає більшого, ніж лідер, зорієнтований на людей. Знання такого підходу зможе допомогти керівнику вибирати той чи інший стиль керівництва за інших обставин.

Психолог Макгрегор виділив дві теорії лідерства:

* теорія Ікс, основним положенням якої є ствердження, що людина за своєю природою лінива і потребує контролю й управління;
* теорія Ігрек, згідно з якою людина за своєю природою діяльна і здатна самостійно організовувати свою діяльність.

Розвиваючи концепцію Макгрегора, Оуші запропонував ще один варіант ставлення до людини, назвавши його теорією Зед. Основним положенням даної теорії є ствердження, що людина працює з максимальною ефективністю під належним керівництвом.

З поняттям лідерства тісно пов’язане поняття стилю лідерства. Стиль лідерства - це типова для лідера система засобів психологічного впливу на підлеглих.

Психологи виділяють такі стилі лідерства: авторитарний, ліберальний, демократичний, ситуативний, непослідовний, портисипативний. Лідери, що дотримуються авторитарного стилю, управляють людьми з позиції теорії Ікс; лідери, які керуються ліберальним стилем управління, дотримуються теорії Ігрек. Демократичні лідери займають позицію між даними двома варіантами і дотримуються теорії Зед.

Ситуативний стиль враховує рівень психологічного розвитку підлеглих та колективу (П. Херсі, К. Блон).

Непослідовний стиль характеризується не передбачуваним переходом від одного стилю до іншого, що є причиною виникнення конфліктних ситуацій.

Для портисипативного стилю характерна відкритість у стосунках між керівником та підлеглими, регулярні наради з підлеглими, створення груп із правом самостійного прийняття рішень, надання співробітнику можливості самостійного розроблення нових ідей.

Структура механізмів впливу на людей залежить від якостей членів групи. Лідер значною мірою залежний від колективу. Група вимагає виражати її інтереси. Лише за цієї умови послідовники не просто йдуть за своїм лідером, а й бажають іти за ним

Авторитет керівника забезпечується не тільки його професійними знаннями, а й особистісними якостями, поведінкою, ставленням до педагогів та учнів, культурою ділового спілкування. Тенденції, пов’язані із соціальним розвитком, мають вплив на керівників навчальних закладів, тому вони повинні знати вимоги до себе, з якими матимуть справу в майбутньому.

Виділяють стилі лідерства:

* Авторитарний - встановлення жорсткої дисципліни, чіткий розподіл обов’язків, лідер не вступає у дискусії, не дослухається до думки групи, нав’язує свою думку. Лідер володіє достатньою владою, щоб нав’язувати свою волю підлеглим і без коливань втілювати в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Такий лідер одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв’язує їх ініціативу і не дозволяє їм приймати самостійних рішень, робити і вирішувати щось без його відома.
* Демократичний - лідер радиться з колегами, прислухається до їхніх аргументів, заохочує їх ініціативу, орієнтується на думку групи, частину повноважень делегує іншим членам групи. Характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Керівник робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим він створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися.
* Ліберальний - лідер не пред’являє ніяких вимог до членів групи, ні на що не наполягає, приймає всі пропозиції членів групи, не конфліктує. Група практично не організована, роз’єднана, функціональні обов’язки в групі розподіляються хаотично. Підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Ще цей стиль лідерства називають стилем невтручання.

Працівники йдуть за лідером передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їх потреб, вказати потрібний напрям діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, уміння поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорію лідерства кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Разом із тим більш глибоке вивчення цієї теорії дозволило дійти висновку, що людина не стає керівником лише тому, що володіє набором певних особистих яскравих рис.

Крім особистих рис та манери поведінки важливу роль відіграють і додаткові чинники. До цих ситуаційних чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Згідно з підходом за поведінкою, ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше манерою поведінки у стосунках з підлеглими. Існує така класифікація стилів керівництва.

**Порівняння стилів управління**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметри взаємодії керівника з підлеглими** | **Стиль управління** | | |
| **Авторитарний** | **Демократичний** | **Ліберальний** |
| Прийоми прийняття рішень | Керівник одноособово вирішує всі питання | Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колек-тивне рішення | Чекає наказів від вищого керів-ництва, підкоряється рішенню працівників |
| Спосіб доведення рішень до виконавців | Наказує, розпоряджається, керує | Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими | Просить, переконує |
| Розподіл відповідальності | Бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця | Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями | Знімає з себе відповідальність |
| Ставлення до ініціативи | Повністю придушує | Підтримує і вико-ристовує у справах | Відає ініціативу в руки підлеглих |
| Ставлення до підбору кадрів | Побоюється кваліфікованих та аналізуючих працівників, намагається їх уникнути | Підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором | Підбором кадрів не займається |
| Ставлення до браку власних знань | Гіпертрофована власна оцінка | Постійно навчається, враховує критику, сприяє навчанню персо-налу | Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих |
| Стиль спілкування | Формальний | Дружній, залюбки спілкується | Боїться спілкування, припускає фамільярні відносини |
| Характер відносин з підлеглими | Залежить від настрою | Рівний дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю | М’який, іноді наївний |
| Ставлення до дисципліни | Надає перевагу чіткій дисципліні | Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих | Вимагає формальної дисципліни, часто не вміючи її забезпечити |
| Ставлення до морального впливу на підлеглих | Покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних | Постійно використовує різні стимули | Використовує похвалу частіше, ніж покарання |

На практиці у стресових і кризових ситуаціях рекомендуються авторитарні стилі управління. При цьому процеси формування здійснення мети мають реалізуватися якомога швидше із застосуванням усіх важелів влади, навіть якщо від цього втрачається якість схвалюваних рішень. Чим вищий ступінь стресової або кризової ситуації, тим різкіша форма вираження авторитарного управління. При недостатній наполегливості керівника, як правило, використовують демократичний та ліберальний стилі, при чому якість рішень у цьому разі поліпшують кооперування, погодження та наради спеціалістів, які вимагають затрат.

Таким чином, будь-який стиль керівництва повинен базуватись на мотивації. Уже давно робсь спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під однією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що називається мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума.

**Керування** - це процес планування, організовування, лідерства та контролю діяльності членів організації і використання всіх інших засобів організації для досягнення визначених цілей.

Керування складається з:

* планування;
* організовування;
* лідерства;
* контролю.

Сучасному керівнику повинні бути притаманні такі основоположні риси (за Г.Мінтбергом):

* мистецтво бути рівним здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;
* мистецтво бути лідером;
* мистецтво розвʼязувати конфлікти;
* мистецтво опрацьовувати інформацію;
* мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення;
* мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації;
* дар керівника-підприємця – здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації;
* мистецтво самоаналізу – вміння бачити, те який вплив справляє лідер на організацію.

Лідерство – це спосіб керування підлеглими та здійснення на них впливу з метою реалізації визначених цілей (у тому числі мотивування, ініціювання діяльності тощо).

Лідеру притаманні такі якості:

* тісне поєднання кар’єри й особистого життя;
* прагнення розвиватись, удосконалюватись;
* здатність застосовувати здібності, навички, знання, талант саме у керівництві іншими людьми.

**Різниця між керівником і лідером**

|  |  |
| --- | --- |
| **Керівник** | **Лідер** |
| Адміністратор | Новатор |
| Доручає | Надихає |
| Працює за цілями інших | Працює за своїми цілями |
| План – основа дій | Бачення – основа дій |
| Спирається на систему | Спирається на людей |
| Використовує доводи | Використовує емоції |
| Контролює | Довіряє |
| Підтримує рух | Надає імпульс руху |
| Професіонал | Ентузіаст |
| Приймає рішення | Перетворює рішення |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу |
| Той, кого шанують | Той, кого обожнюють |
| Говорить «Я» | Говорить «Ми» |

**Різниця між керуванням та лідерством**

|  |  |
| --- | --- |
| **Керування** | **Лідерство** |
| Процес, що забезпечує досягнення цілей організації | Формування бачення розвитку та мотивування людей |
| Керування працівниками | Навчання працівників |
| Пошук винних | Пошук шляхів досягнення успіху (мети) |
| Використання авторитету | Мотивація до добровільної діяльності |
| Викликає страх | Викликає ентузіазм |
| **«Прошу це зробити»** | **«Ми це зробимо»** |

Лідерство є необхідною умовою, яка призводить до змін, а керівництво необхідним інструментом отримання систематичних результатів. Директор повинен поєднувати в собі як вміння керівника, так і лідера

Основні вміння лідера:

1. Активне впровадження змін (пошук шансів, експериментування та ризик).
2. Інспірування спільного бачення (володіння баченням майбутнього, заохочення інших до прогнозування).
3. Надання можливості діяти іншим (заохочення до співробітництва, зміцнення віри інших у їх власні сили).
4. Моделювання способів діяльності (подавання прикладу, планування дрібних успіхів на шляху до досягнення цілі).
5. Заохочування (підкреслювання окремого вкладу кожного, святкування).

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Рикі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БаК, 2001. – С 589.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. .Теория и практика командообразования. Современная технология созда­ния команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
3. Ковальчук В. Лідерство в умовах трансформації школи. **-** [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/monitoring/6563/>
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
5. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998. – 192 с.
6. Критсоніс В. Психологія лідерства в освітніх закладах. **-** [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/management/1166/>
7. Островерхою Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – 302 с
8. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент.Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.
9. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

Практичне заняття №1. **Тест «Лідер»**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Інструктаж учасників щодо виконання тесту.
2. Визначення лідерських якостей.

**Тест «Лідер»**

*Інструкція. Вам пропонується 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей «вірно» і «невірно». Виберіть, будь ласка, один з варіантів і позначте його.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Питання** | **Так** | **Ні** |
| 1. Чи може невдалий минулий досвід у певнім питанні змусити Вас ніколи більше не проявляти значної особистої ініціативи в даній справі? |  |  |
| 1. Якщо на Вас покладає дуже більша відповідальність за якусь справу, то чи випробовуєте ви при цьому почуття тривоги? |  |  |
| 1. Якщо захід, яким Ви займаєтеся, не дає результатів, що планувались, Ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого? |  |  |
| 1. Перебуваючи на зборах людей, рівних Вам по суспільному становищу, чи випробовуєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? |  |  |
| 1. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною? |  |  |
| 1. Чи траплялося Вам купувати щось, у чому ви не випробовували необхідності, під впливом думки інших осіб? |  |  |
| 1. Чи намагаєтеся Ви уникати гарячих дискусій, суперечок? |  |  |
| 1. Ви часто зустрічаєте людину з більше сильною волею, чим у Вас? |  |  |
| 1. Чи випробовуєте Ви нагальну потребу в пораднику, котрий би міг направляти Вашу професійну активність? |  |  |
| 1. Керівникові завжди легше працювати, співробітничати з людьми покірними, а не перекірливими? |  |  |
| 1. Чи згодні Ви з такою думкою:»Щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви себе мрійником? |  |  |
| 1. Ви зволіли б у своїй професіональній діяльності працювати під керівництвом гарного керівника, чим працювати незалежно? |  |  |
| 1. Звичайно труднощі Вас придушують, збентежують, а не стимулюють активні дії? |  |  |
| 1. Замолоду Вам більше хотілося стати відомим художником, композитором, поетом, космонавтом, а не керівником колективу (шановною, солідною людиною)? |  |  |
| 1. Вам здається найбільш значним (кращим) такий тип керівників, що вирішує все сам, а не постійно радиться? |  |  |
| 1. Чи легко Ви губитеся, якщо люди, які Вас оточують, не згодні з Вашою думкою? |  |  |
| 1. Ви завжди намагаєтеся розуміти, зважати на становище людей? |  |  |
| 1. На Вашу думку, найбільш сприятливий для гарної роботи організації колегіальний тип, чим авторитарний? |  |  |
| 1. Ви переконані, що компетентний керівник повинен сам робити справи? |  |  |
| 1. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у бесіді з людьми? |  |  |
| 1. Чи доставляє Вам задоволення, коли Ви бачите, що навколишні побоюються Вас? |  |  |
| 1. Якщо на зборах Ви маєте думку, протилежна думці інших, то вирішите краще промовчати, чим відстоювати свою точку зору? |  |  |
| 1. Чи часто у Вас буває враження, що інші Вами зловживають? |  |  |
| 1. Чи випробовуєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з важливими особистостями? |  |  |
| 1. Є вираз:»Краще бути першим у селі, чим другим у місті». Якби Ви робили вибір, то зволіли б бути першим у селі? |  |  |
| 1. Чи вмієте Ви в професійній дискусії повернути на свою сторону (умовити) тих, хто раніше з Вами був не згодний? |  |  |
| 1. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви зіштовхувалися із владністю Вашого батька або матері? |  |  |
| 1. Якщо Вам має бути зробити реорганізацію, то Ви вводите зміни негайно, а не намагаєтеся здійснити повільні, еволюційні зміни? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви себе людиною, що сильно впливає на інших людей? |  |  |
| 1. Хоча б іноді називали Вас людиною, що підкоряє й свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи? |  |  |
| 1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги навколишніх? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви, що ваші організаторські здатності вище середніх? |  |  |
| 1. З Вашого погляду, щирий лідер групи той, хто самий компетентний, а не той у кого сильний характер? |  |  |
| 1. Вам краще слухати врочисту, могутню музику, чим тиху, ліричну? |  |  |
| 1. Чи траплялося Вам з особистої ініціативі займатися організацією робітників (спортивних, розважальних і т.п. ) груп? |  |  |
| 1. Під час прогулянки із друзями по лісі Ви заблудилися. Наближається вечір і потрібно прийняти рішення. Ви вважаєте, що питання повинна вирішити людина, найбільш компетентна в групі й не варто покладатися на рішення інших? |  |  |
| 1. У всіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтеся Ви зайняти своє місце за столом, з якого Вам легше всього контролювати ситуацію й залучати до себе деяку увагу? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви, що багато хто з оточуючих Вас людей займають більше високе положення в суспільстві, користуються більшою повагою ніж Ви? |  |  |
| 1. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам керувати іграми Ваших маленьких друзів? |  |  |
| 1. Чи часто Ви робите різкі докори своїм знайомим, коли вони їх заслуговують? |  |  |
| 1. Чи дотримуєте Ви дисципліну? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви звичайно, що ваша зовнішність робить значне (імпозантне) враження серед колег? |  |  |
| 1. Чи випробовуєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати кого-небудь, хто до цього заперечував? |  |  |
| 1. Вашому опису більше відповідає «голосний голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізе», чим «неголосний голос, неквапливі відповіді, стримані жести, замислений погляд»? |  |  |
| 1. Якщо це необхідно, ви зумієте перервати занадто балакучого співрозмовника? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви, що кожний з людей, завдяки своїм людським здатностям, повинен зробити щось видатне? |  |  |
| 1. Чи згодні Ви із твердженням «Все саме корисне у світі є утвір невеликого числа видатних особистостей»? |  |  |
| 1. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система успішно витримує напруженість життя? |  |  |
| 1. Як Ви ставитеся до твердження:»Щоб сімейне життя було вдалої, потрібно, щоб важливі рішення приймалися одним із подружжя»? |  |  |

*Підведення підсумків.* Поставте по одному балу за відповідь «Ні» та за відповідь «Так» на питання з 22 по 50. Підрахуйте суму балів.

Ступінь виразності лідерства:

* до 25 балів – лідерство віражено слабко;
* 26-35 балів – середня віраженность лідерства;
* 36-40 балів – лідерство виражене в сильному ступені;
* понад 40 балів – схильність до диктату.

Практичне заняття № 2. **Визначення різниці між керуваннням та лідерством**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Об’єднання в групи учасників та інструктаж.
2. Виконання завдань та оформлення звіту.

На початку заняття створюються групи з трьох осіб.

***Завдання***. Розподілити завдання директора школи у сфері керування та лідерства. Записати приклади Ваших дій на посаді директора, що належать до сфери керування та до сфери лідерства. Оформити у вигляді таблиці.

**Завдання директора школи у сфері керування та лідерства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Діяльність*** | ***Завдання у сфері керування*** | ***Завдання у сфері лідерства*** |
| **Планування** | Розробка докладного графіку дій (наприклад, програми навчання). | Формування бачення майбутнього розвитку спільно з учасниками навчання. |
| **Організовування** | Впровадження організаційних умов ефективної праці, підбір форм та методів роботи, підбір співпрацівників, визначення принципів роботи. | Визначення напрямку діяльності особистим прикладом, заохочування до активної участі та співробітництва. |
| **Виконання завдань** | Моніторинг діяльності та проміжних результатів, здійснення коригуючих заходів, виявлення та вирішення поточних проблем. | Мотивування,заохочування, похвала, святкування досягнень, дбання про індивідуальний та груповий аспекти діяльності. Моделювання способів діяльності, активне впровадження змін. |
| **Результати** | Отримання запланованих результатів згідно запланованого графіку. | Пропонування змін - іноді значних, системних, пов’язаних з новаторством та творчим пошуком. |

**Основні вміння лідера**

Джеймс М. Кузес та Баррі 3. Позер,досліджуючи феномен лідерства, прийшли до висновку, що існує **5 фундаментальних вмінь, які дозволяють лідерам досягати успіху. Це:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Активне впровадження змін** | * пошук шансів * експериментування та ризик |
| 1. **Спонукання до спільного бачення** | * володіння баченням майбутнього * заохочення інших до прогнозування |
| 1. **Надання можливості діяти іншим** | * заохочення до співробітництва * зміцнення віри інших у їх власні сили |
| 1. **Моделювання способів діяльності** | * подання прикладу * планування дрібних успіхів на шляху до досягнення цілі |
| 1. **Заохочування** | * підкреслювання окремого вкладу кожного з працівників * святкування досягнень |

Запишіть приклади Ваших дій на посаді директора, що належать до сфери керування та до сфери лідерства

|  |  |
| --- | --- |
| **Керування** | **Лідерство** |
|  |  |

Що б Ви хотіли б змінити у власному стилі керування та лідерства? Чому?

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Ковальчук В. Лідерство в умовах трансформації школи. **-** [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/monitoring/6563/>
2. Критсоніс В. Психологія лідерства в освітніх закладах. **-** [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/management/1166/>
3. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент.Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.

***Питання для самоперевірки***

1. Які визначення лідера на Вашу думку найбільше підходять для керівників освіти?
2. Що таке лідерство?
3. Назвіть ознаки за якими класифікують лідерів.
4. Якими вміннями повинен володіти «лідер XXI століття»?

Семінарське заняття №1. **Розробка лінії поведінки директора школи відповідно до стилю лідерства**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Захист роботи груп.
2. Аналіз та корекція робіт.
3. Розробка оптимальної лінії поведінки у різних управлінських ситуаціях.

**Тема. Керівник школи як цілісний лідер**

*Завдання.* Випишіть 5 рис, які би ви хотіли бачити у вашого безпосереднього керівника. Поясніть, чому ви вважаєте їх важливими?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Риса | Пояснення |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Питання для самоперевірки***

1. Яким чином Ви працюєте над власним стилем керівництва?
2. Назвіть теорії лідерства.
3. Дайте характеристику стилям лідерства.
4. Чим лідерство відрізняється від керівництва?
5. Який з стилів управління для Вас найближчий?
6. Наскільки Ви гнучкі у використанні різних стилів управління?
7. Що впливає на Ваш вибір стилю управління?
8. В якій мірі наВаш вибір стилю управління впливають:

* Ваші особисті риси характеру, знання, вміння та навички?
* Поведінка членів групи (в тому числі їхня зрілість)?
* Очікування та поведінка керівництва?
* Вид завдання?
* Культура вашої організації?
* Очікування та поведінка інших керівників – ваших колег?

ТЕМА 2. **Управління навчальним закладом**

**Мета теми 2.** Підготувати керівника навчального закладу до використання прийомів мотивації педагогічних працівників до роботи в умовах сучасної школи.

**Завдання теми 2:**

*Систематизувати знання щодо:*

* + можливостей використання знань про теорії мотивації у роботі директора;
  + методів та прийомів розвитку колективу та створення команди.

*Сформувати вміння (навички):*

* використовувати зання про теорії мотивації, керівництво у діяльності керівника навчального закладу;
* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного досвіду керівника навчального закладу;
* використовувати тренінгові технології для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Розвинути установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

**Очікувані навчальні результати теми 2:**

*Знання:*

* особливостей використання знань про мотивацію та керівництво в управлінській діяльності;
* методів та прийомів тренінгових технологій;
* можливостей використання в управлінській діяльності прийомів розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Уміння:*

* застосовувати теоретичні знання для вдосконалення власного управлінського досвіду;
* використовувати знання про мотивацію та керівництво для управління навчальним закладом;
* використовувати в управлінській діяльності прийоми розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників.

*Установки до:*

* інноваційності, пошуку та використання інновацій в управлінській діяльності;
* креативності та постійного творення власного стилю керівництва;
* самовдосконалення;
* адаптивності та змін своєї діяльності відповідно до сучасних вимог до управлінської діяльності;
* впевненості у собі, у необхідності брати відповідальність на себе.

*Набуття досвіду:*

* планування та аналізу власної управлінської діяльності;
* використання методів та прийомів тренінгових технологій для розвитку активності, творчих можливостей та мотивації педагогічних працівників;
* формування у педагогічних працівників прагнення до саморозвитку шляхом використання різних стилів управління, сучасних інноваційних підходів до керівництва навчальним закладом;
* розвитку пізнавальної активності, творчого мислення, вміння адекватно оцінювати себе і результати власної діяльності.

Лекція №2. **Управління навчальним закладом**

Розгляд теорій мотивацій, які розроблені протягом останніх 30 років, доводить, що справжні причини, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, важко визначити і вони надзвичайно складні. Але володіючи сучасними моделями мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості в залученні освіченого, забезпеченого працівника сьогодення для виконання задач, направлених на досягнення цілей організації і проекту.

Керівництво втілює свої рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Професія керівника навчального закладу в системі «людина-людина» перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший педагог», він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у педагогічному колективі стає одночасно й «лідером», і «менеджером».

Поняття «керівництво» й «управління» зазвичай не розрізняють за змістом, хоча вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не заміняє процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети. Менеджер - це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером. Його завдання вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.

Керування здійснюється, виходячи з більш загальних цілей і за принципом вибору найбільш оптимальних рішень. Сучасна варіативність освітнього процесу визначає необхідність швидкого реагування на зміни ситуації й пошуку нових рішень, прогнозу та планування діяльності.

Управління має на увазі відносини твердого підпорядкування, трансляцію цілей «зверху-вниз», наявність певних посадових обов’язків.

Таким чином, управління навчальним закладом - це процес впливу на педагогічний колектив з метою забезпечення постійного функціонування, розвитку й підвищення ефективності навчально-виховної діяльності.

**Змістові компоненти професіоналізму керівника.** Професіоналізм керівника включає його загальнопедагогічні професійні знання (у галузі управління), загальнолюдські, психофізіологічні, організаторські й комунікативні якості.

Процес управління будь-якою педагогічною системою припускає цілепокладання (постановку цілей) і планування (прийняття рішень), що диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. У діяльності керівника важливе місце займають інструктування, риторична майстерність, необхідні для формування переконаності у виконанні доручення, забезпечення єдності педагогічного й учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги у процесі виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності, а також оцінка процесу й результатів.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру закладу освіти, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, по-перше, щоб виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати, по-друге, щоб вони були зацікавлені в їх досягненні, по-третє, щоб вони отримували задоволення від своєї роботи, по-четверте, щоб соціально-психологічна атмосфера в колективі була сприятливою для продуктивної роботи.

При реалізації функції керівництва закладом освіти вирішуються такі основні завдання:

* + підбір, розміщення й оцінка кадрів, постановка завдань перед виконавцями;
  + аналіз і регулювання соціально-психологічної атмосфери в колективі;
  + стимулювання продуктивної діяльності підлеглих та їхнього саморозвитку;
  + створення умов для професійного росту підлеглих.

Під змістом професіоналізму керівника розуміють його індивідуальні якості, які виділяють у п’ять основ них груп:

* + загально людські якості;
  + психофізіологічні якості;
  + ділові якості й організаторські здібності;
  + комунікативні якості;
  + професійні знання.

Професіоналізм керівника можна визначити як наявність індивідуальних здібностей. Він є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом у цілому. В основі однакових досягнень при виконанні будь-якої діяльності можуть лежати різні здібності, у той же час та сама здібність може стати умовою успішності різних видів діяльності.

Кожний керівник має власний стиль керівництва педагогічним та учнівським колективами, проте він має знати не тільки свій стиль, а і стиль інших керівників для визначення їх позитивних і негативних наслідків.

Лідерство в організації часто означає:

* стимуляцію, мотивацію, надихання людей;
* сприяння розвитку людей;
* уміння ставити проблеми перед людьми та допомагати їм відповідати на ці проблеми;
* розробку бачення, яке надихає інших на його досягнення таким чином, що організація може працювати змістовно та скоординовано;
* упевненість.

Менеджмент головним чином означає:

* розробку системи та процедур, відповідно до яких організована робота;
* розробку й управління завданнями, функціями, структурування зустрічей тощо;
* систематичний збір та організацію інформації, яка дає підстави стверджувати, чи були досягнуті поставлені цілі;
* налагодження стосунків між організацією та середовищем.

Відмінність між лідерством і менеджментом може бути визначена так: лідерство - це робити правильні речі. Менеджмент - робити речі правильно.

Лідерство не є незалежним сегментом функціональних обов’язків шкільного керівника. Керівник школи, працюючи з різними сегментами, робить це як лідер, який виконує основну роль у школі.

Погляди на лідерство розвиваються одночасно із соціальним розвитком. У сучасному суспільстві лідерство більше фокусується на покрашенні професійного розвитку працівників з метою як найкращого досягнення організаційних цілей. Ефективне лідерство орієнтоване на завдання й на людей. Це означає, що керівник ураховує відмінності між людьми (компетентність, мотивацію тощо), тому що у школі працюють педагоги, які потребують допомоги в певних сферах, і більш досвідченіші педагоги.

У сучасному світі школи та їх оточення настільки комплексні, що керівник уже не може використовувати тільки один стиль лідерства. Вибираючи той чи інший стиль лідерства, керівник ураховує різні ситуації, різні потреби, які можуть існувати у школі. Це називається ситуативним лідерством.

Ситуативне (трансформаційне) лідерство наголошує на професіоналізмі спільної роботи. Лідер стимулює педагогів працювати професійно, щоби сприяти подальшому розвитку школи: він допомагає команді вміти визначати проблеми та вирішувати їх.

Трансакційне лідерство здебільшого спрямоване на технічні аспекти роботи. Трансформаційний лідер зосереджує свої зусилля на постановці завдань перед своїми працівниками, залучаючи їх до цього процесу, покращуючи їхні методи роботи.

Цілі розвитку школи для такого лідера лежать у двох площинах: освітній та організаційній. Вони досягаються ним у співпраці з командою: лідер стимулює працівників визначати та вирішувати проблеми; допомагає в розвитку спільного бачення, визначенні цілей, сфер для покращення, формулюванні власних освітніх питань. Усе це сприяє розвитку діалогу стосовно бачення, власної думки, потреб.

Жоден стиль не найкращий, а стиль лідерства має вибиратися залежно від ситуації. Жоден тип лідера не може бути домінуючим. Майбутнє за різними типами лідерів.

Професіоналізм керівника реалізується зусиллями всього педагогічного колективу, процесами їх спілкування й виступає одним з найважливіших факторів ефективності освітнього процесу. Тому кожному керівнику варто замислитись: «Чи є я лідером у своєму колективі?», «Які компетенції мені необхідно покращити, щоби стати трансформаційним лідером?», «Чи ефективна моя робота як керівника?» тощо. Слід також пам’ятати, що реалізація місії навчального закладу буде залежати від спільної діяльності колективу, тон якій задає керівник.

**Мотивація** — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

Сучасні теорії мотивації основані на результатах психологічних досліджень і їх можна розділити на дві категорії: змістовні і процесійні.

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх факторів (потреб), які змушують діяти людей так, а не інакше.

**Змістовні теорії мотивації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Теорія двох факторів Герцберга* | *Ієрархія потреб А. Маслоу* | *Теорія трьох потреб Д. Маклеланда* |
| Досягнення | Потреби самореалізації | Потреби досягнення |
| Сама праця Відповідальність Просування | Самоповага  Повага інших | — |
| Визнання | Потреби товариськості | Потреби влади |
| Керівництво Міжособистісні взаємовідносини | Міжособистісна безпека  Потреби безпеки | — |
| Безпека  Політика організації | Фізична безпека | Потреби приєднання |
| Плата  Робочі умови | Фізіологічні потреби | — |

Більш сучасні процесійні теорії мотивації засновані, в першу чергу на поведінці людей з врахуванням їх сприйняття і пізнання життя

Щодо практичної реалізації теорій, то, наприклад, застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то необхідно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати завжди.

Процесійна теорія аналізує те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає. Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань. Теорія очікування розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

* + очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
  + очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
  + очікувана ціна винагороди.

Якщо люди відчувають, що прямого зв’язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очкувань мотивація слабшає. Також необхідно врахувати, якщо цінність винагороди невелика для працівника, то мотивація до роботи також буде слабнути.

Теорія справедливості визначає, що працівники об’єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінку витрачених зусиль, а потім зіставляють з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Тому необхідно пояснювати працівникам, що колега, який отримує більше за аналогічну роботу, наприклад, має більше досвіду, що дозволяє працювати продуктивніше. Ще один спосіб підтримки справедливості — збереження в таємниці сум виплат працівникам.

Згідно з теорією Портера-Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характеристик рис людини, а також відступне усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці: основна, додаткова форми оплати праці, а також заохочувальні винагороди та компенсаційні виплати.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Рикі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БаК, 2001. – С 589.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. .Теория и практика командообразования. Современная технология созда­ния команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
4. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998. – 192 с.
5. Островерхою Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – 302 с
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент.Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.

***Питання для самоперевірки***

1. Назвіть змістові компоненти професіоналізму керівника.
2. Поясніть основні завдання при реалізації функції керівника.
3. Охарактеризуйте ознаки лідерства та менеджменту.
4. Дайте визначення мотивації.

Практична робота №3. **Формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій до роботи в управлінській команді.**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Інтерактивні техніки і прийоми проведення тренінгів.
2. Об’єднання в групи учасників та інструктаж.
3. Виконання завдань та оформлення звіту.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу: метод незакінчених речень; метод «мозкового штурму»; групові дискусії; метод самодіагностики; міні-лекція; метод виконання творчих проектів, метод виконання творчих проектів.

*Завдання.* У групах проводиться обговорення ситуаційних задач та розробляються мотиваційні заходи.

**Ситуація 1.** Вас призначено директором у новому колективі. Ви ще не знаєте працівників школи особисто, а вони не знають вас. Але Вам терміново необхідно виконати об’мне завдання щодо створення плану розвитку школи. *Ваші дії.*

**Ситуація 2**. У колективі постійно виникають конфліктні ситуації між класними керівниками та вчителями-предметниами. *Ваші дії.*

**Ситуація 3**. У відповідь на критику з боку підлеглого, висловлену на нараді, Ваш заступник почав «придираться» до нього через дрібниці та посилив контроль за службовою діяльністю. *Ваші дії.*

**Ситуація 4**. Ваш підлеглий, зрілий і талановитий спеціаліст творчого типу, має статус та особисті досягнення, користується повагою у батьків, має гарні стосунки в колективі. Але у вас з ним стосунки не склалися. Він не сприймає Вас як керівника, поводить себе самовпевнено та амбіційно. Ви знайшли недоліки в його роботі і вирішили про це йому сказати. Однак Ваш попередній досвід переконує, що його реакція на критику є досить негативною: він стає роздратованим. *Ваші дії.*

*Завдання.* Як я використовую джерела влади?

* Який вид влади Ви найчастіше використовуєте у взаєминах із своїми підлеглими?
* Який вид влади Ви рідко використовуєте у взаєминах із своїми підлеглими?
* Яку користь та яку небезпеку криє в собі використання кожного з джерел влади.

Заповніть таблицю.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид влади | Користь | Небезпека |
| Нагорода |  |  |
| Примус |  |  |
| Правомочність |  |  |
| Професіоналізм |  |  |
| Імідж |  |  |

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Рикі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БаК, 2001. – С 589.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. .Теория и практика командообразования. Современная технология созда­ния команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
4. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998. – 192 с.
5. Островерхою Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – 302 с
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент. Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.

***Питання для самоперевірки***

1. Назвіть джерела влади.
2. Поясніть основні завдання при реалізації функції керівника.

Практична робота №4. **Ролі членів команди освітнього закладу**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Діагностика функціонально-рольових позицій в команді.
2. Об’єднання в групи учасників та інструктаж.
3. Виконання завдань та оформлення звіту.

Тест «**Діагностика функціонально-рольових позицій в команді**»

Інструкція. *У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали треба розподілити між твердженнями. У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати усі 10 балів будь-якому одному твердженню. Бали слід занести до таблиці, поданої нижче.*

**1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:**

A. Я швидко знаходжу нові можливості.

Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.

B. Я досить вдало висуваю нові ідеї.

Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.

Д. Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.

Е. Я згоден бути непопулярним, якщо це приведе до гарних результатів.

Ж. У звичних умовах я працюю швидко.

З. Я не маю упереджень, тому завжди приймаю альтернативні дії.

**2. У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема те, що:**

A. Я дуже напружений, поки захід не продумано і не проведено.

Б. Я надаю занадто свободи людям, чиї погляди вважаю обґрунтованими.

B. Я маю слабкість багато говорити сам, поки, не з'являються нові ідеї.

Г. Мій власний погляд на речі заважає негайно поділяти ентузіазм колег.

Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.

Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.

Ж. Я надто захоплююся власними ідеями.

З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі.

**3. Коли я включений у роботу з іншими:**

A. Я впливаю на людей, не тиснучи на них.

Б. Я досить уважний, тому помилок через недбалість бути не може.

B. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити з поля зору головної мети.

Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.

Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загаль­них інтересів.

Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.

Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.

З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана.

**4. У груповій роботі для мене характерним є те, що:**

A. Я дуже зацікавлений у тому, щоб добре знати своїх колег

Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.

B. У мене завжди знайдуться вагомі аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. Я вважаю, в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно запровадити в дію.

Д. У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване.

Е. Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості.

Ж. Я готовий встановлювати контакти й поза групою.

З. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

**5. Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:**

А. Мені подобається аналізувати ситуації та робити правильний вибір.

Б. Мені подобається знаходити практичні розв'язки проблеми

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.

Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень.

Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей під час розробки алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

З. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосо­вувати свою уяву та творчі здібності.

**6. Якщо я несподівано одержав складне завдання, яке треба вико­нувати в обмежений час і з незнайомими людьми:**

A. Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

B. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за ча­стинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг ро­боти.

Г. Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

Д. Я вірю, що буду спокійно в межах своїх можливостей йти до мети.

Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.

Ж. Я готовий узяти виконання роботи на себе, якщо група не впорається.

З. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей вислов­лювати нові ідеї та шукати можливостей для досягнення мети.

**7. Щодо проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:**

А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітич­ний і мені бракує інтуїції.

В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на най­вищому рівні, викликає незадоволення.

Г. Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.

Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети.

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні

речі, що спадають мені на думку.

Ж. Я розумію, що вимагаю від інших те, чого сам зробити не можу.

З. Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Обробка та інтерпретація результатів

Побудуйте таблицю відповідно до зразка-ключа, представленого нижче, вписуючи з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.

Підрахуйте суму балів по кожному із І-VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Зразок-ключ для обробки та інтерпретації відповідей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ролі | І | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| 1 | Г | Е | В | З | Ж | Б | А | Д |
| 2 | Б | Д | Ж | Г | А | Е | В | З |
| 3 | А | В | Г | Ж | З | Д | Б | Б |
| 4 | З | Б | Д | В | Г | А | Ж | Е |
| 5 | Е | Г | З | А | Б | В | Д | Ж |
| 6 | Б | Ж | А | Д | Е | Б | З | Г |
| 7 | Ж | А | Е | Б | Д | З | Г | В |

І – «координатор». Функції: сприймає різні точки зору й приймає рішення. Якості: вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, має потребу у високомотивованій групі.

II – «формувальник». Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Якості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.

III – «генератор ідей». Функції: джерело ідей. Якості: розумний, багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї.

IV – «оцінювач ідей». Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Якості: аналітичність, інтелектуальність, «якір групи», повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації.

V – «організатор роботи». Функції: перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання. Якості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.

VI – «організатор групи». Функції: сприяє досягненню злагоди групи, залагоджує непорозуміння, обізнаний з потребами, пробле­мами членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.

VII – «дослідник ресурсів». Функції: з'єднуюча ланка із зовнішнім середовищем. Якості: комунікабельний, схильний захоплюватися, енергійний, привабливий. Тип: наполегливий екстраверт, потребує свободи дій.

VIII – «завершувач». Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Якості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.

Для того щоб управлінська команда була ефективною, необхідно, щоб всі ролі були представлені в групі, а члени групи взаємно доповнювали один одного. Іноді один член команди може виконувати дві та більше ролей.

Визначіть, які ролі виконують члени вашої команди. Заповніть цю таблицю:

|  |  |
| --- | --- |
| Назва ролі | Особа, що виконує цю командну роль |
| Координатор |  |
| Формувальник |  |
| Генератор ідей |  |
| Оцінювач ідей |  |
| Організатор роботи |  |
| Дослідник ресурсів |  |
| Завершувач |  |

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Рикі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БаК, 2001. – С 589.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. .Теория и практика командообразования. Современная технология созда­ния команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
4. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998. – 192 с.
5. Островерхою Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – 302 с
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент. Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.

***Питання для самоперевірки***

1. Як розподіляються ролі у Вашій команді? (може декілька осіб виконує ту саму роль, а деякі ролі не мають виконавців).
2. Як розподіл ролей впливає на функціонування команди?
3. На що Вам у Вашій управлінській діяльності необхідно звернути увагу?

Семінарське заняття №1. **Філософія директора сільської школи (або особисті думки вголос)**

***ХІД ЗАНЯТТЯ***

1. Філософські роздуми директора школи.
2. Групова робота.
3. Розробка тренінгові заняття для педагогічного колективу.

Бути директором водночас і легко, і важко. Легко, бо маючи здоровий глузд, працелюбність, повагу до людей, терплячість до їх недоліків, доброзичливість і тактовність, наполегливість і вимогливість, почуття гумору і постійне бажання навчатися, можна реалізувати свій потенціал. Про важко краще не говорити, бо якщо кожна людина боятиметься брати важчий хрест, то хто ж тоді його понесе? Праця вчителя нелегка, бо це безперервна праця щодо самовдосконалення, бо до тих пір ми вчителі, доки маємо те, що потребує учень.

Нема професії важчої за нашу, як і нема професії кращої за нашу. Ми самі обрали цей шлях. Маючи вищу освіту, ми продовжуємо і далі навчатися, бо, щоб навчати когось, треба багато вміти і знати самому. Наука ця йде від колег, оточення, вимог часу, державного замовлення. Як, мінімум, ми долаємо на цьому шляху кілька важливих сходинок.

На першу стаємо боязливо, бо після ВНЗу, як губка вбираючи любий досвід, кидаємось в різні сторони, хаотично випробовуючи чужі досвіди і поради. Наслідуючи, приходимо до розуміння, що не все чуже сприйнятне. І тут приходить стрибок на вищий щабель, де активно проявляється власне Я.

Друга сходинка через відповідальне ставлення до результатів власної роботи потребує пропускати все через своє серце і розумовий апарат. З’являється розуміння учня, його потреби і можливості та уміння глянути на себе збоку, самокритично.

Коли період критики і педагогічного відбору пройдено, наступає ІІІ етап – період творчості, коли народжуються власні думки і ідеї. Саме він і веде до кар’єрного зросту вчителя та триває десятиліття.

А ось на четвертому етапі приходить бажання поділитися своїми думками, своїм досвідом. І тоді з’являються статті в газеті чи методичному журналі, методичні посібники, бо є думки і дійсно є що сказати.

Хочу поділитися сокровенним: мрію про урок, ідеальний урок, де в зацікавленій розмові, в спільній бесіді з учнями – ми рівноправні партнери, в нелегкій праці під назвою навчання. І якщо ця точка партнерства в моїх руках, значить працювала не марно і результат обов’язково буде!

Скажіть, чи любите ви школу? А я люблю! І не тільки школу, а й дітей, людей, все оточуюче. Все це тому, що я – вчитель біології і я - за гуманну педагогіку. Знаю, що важливо не просто любити, а знати як любити. У цьому і наука, і мудрість

*Філософія раціонального використання нагромадженої інформації*

За прожиті роки моя пам’ять нагромадила безліч інформації. Іноді здається, що вона зайва, не може зацікавити сучасну молодь. Проте, я точно переконалася, що вона може бути використана в процесі навчання. Обов’язково знайдеться причина доречно вставити якийсь цікавий приклад, гармонійно довершивши розпочату тему. Наприклад, вивчаючи Ссавців, пригадати мультфільм про Чебурашку та разом з учнями проаналізувати наскільки фантастичним є цей герой і чи міг би він існувати в природі.

*Філософія принципу взаємозв’язків*

В усі роки в педагогіці цінувалося здійснення міжпредметних зв’язків. Як вчитель стверджую, що здійснюю їх на кожному уроці і з усіма предметами. Це наближає знання до життя, допомагає їх кращому розумінню. Як це виглядає?

**Математика.** Бактерія в сприятливих умовах ділиться кожні 20 хвилин. У скільки разів збільшиться їх кількість за урок? За 6 уроків?

**Географія**. Наші ластівки відлітають на зиму до Італії. Дайте географічну характеристику цього регіону і поясніть чому саме до Італії.

**Фізкультура.** Для збереження зору проведемо офтальмологічну розминку (за офтальмотренажером)…

І так далі. Якщо я викладатиму лише предмет, сухо і нецікаво констатуючи факти, учні дуже швидко втомляться від мене і втратять інтерес до предмета. Лише емоційно забарвивши урок, я зможу викликати в учнів захоплення і здивування.

*Філософія здивування*

Викладаючи предмет багато років, намагаюся не перестати бути для учнів цікавою, несподіваною, непередбачуваною. Не тільки викладач предмета, а й учасник спортивних змагань, художньої самодіяльності, автор цікавих статей. А це вже приклад для наслідування. Дивувати і дивуватися – ось рецепт цікавого життя в педагогіці. Але для цього потрібна постійна праця над собою.

*Філософія подолання*

Тягар років накладає відбиток і на здоров’я, і на загальний стан організму. Щоб не заскніти душею, не впасти в демагогію про те, як все набридло, варто постійно тренувати своє внутрішнє «Я». А школа і є чудовим полігоном для таких тренувань, для випробування міцності духу. Подолання фізичного недомагання, поганого настрою, людських заздрощів, нарешті власної гордині – є шляхом до успіху. Стати вище дріб’язковості, не чекати похвал і нагород, бо успіх – це мізер, головне: душа - висока, широка, всеоб’ємна.

*Філософія пам’яті*

Скільки чудових педагогів було до нас, скільки їх є зараз? Пам’ять про вчителя живе в його учнях. Та з роками стираються з свідомості знання, чудові уроки. І відходять вони в небуття, не залишивши по собі матеріального сліду. Не викохуючи свою гординю чи кар’єризм, вважаю за потрібне ділитися зернинами досвіду з колегами в школі, на семінарах, на сторінках педагогічних видань. І вже нагромадились ці зернинки в мішечок мудрості, який і самій буває цікаво відкрити і заглянути. Тож, дорогі мої колеги, боріться за прорив у власній свідомості, у бажаннях і прагненнях. Постійно тягніться до нового, незвіданого і ви відчуєте смак життя і щастя вчительської професії.

*Філософія любові*

Учитель – людина, зі своїми недоліками і проблемами. Але в суспільстві він завжди на виду, про школу зажди говорили і чекали від неї тільки найкращого, майже ідеального. Образ педагога – піднесений, заради мети здатний жертвувати здоров’ям, часом, життям. І тому я люблю всіх – успішних і не дуже, красивих і найкращих, розумних і дуже розумних, всіх і вони мені віддячують взаємністю. А це для мене найвища ступінь учительського щастя.

*Філософія співробітництва*

Маю дуже важливе переконання: вчити учнів потрібно через організацію співробітництва вчителя та учня на основі впливу особистості педагога на нього. Назвала такий метод педагогікою співтворчості. В арсеналі вчителя багато методів роботи. Вибираю той, яким зацікавлю учнів до вивчення предмета, до сприйняття його як життєво необхідного. Ключиком до душ і сердець дитячих стають мої власні захоплення, особливості мого світосприйняття. Звучать на уроці слова народної творчості (казки, приказки, прислів’я, перекази, прикмети), мої думки, власні творчі роботи учнів. Може не завжди досконалі, блискучі, але щирі і від душі.

Цікаве інформування про ту чи іншу біологічну новину, цікавинку стають предметом активного обговорення на уроці, серед колег чи друзів. Мрія, уява і реальність переплітаються воєдино. Ти - своєрідний творець. Ти – лідер. Учні відчувають твій стан. Вони намагаються наслідувати тебе

Крім таємниць біології, пізнаю з учнями таємниці образотворчого мистецтва. Ілюструємо виучуваний матеріал, створюємо художні твори до заходів і на задану тему, а там уже і набралася ціла «картинна галерея». Вироби з паперу, природного матеріалу, композиції з квітів, індивідуальні і групові твори поповнюють скарбничку біологічного кабінету.

*Філософія нестандартної педагогіки*

Позакласні заходи. Яке велике значення мають вони для загального розвитку учнів, сприяють підняттю їх екологічної культури. Пригадуються традиційні свята квітів, птахів, природоохоронні акції, лінійки, походи, експедиції… Який злет фантазії, творчості, людяності, заінтересованості. Спільна справа здружує, а здоровий дух суперництва веде до самоудосконалення, глибокого розуміння предмета. Після таких заходів світліють душі, ясніють серця.

Люблю театр. Міні - театром можу назвати виступи екологічної агітбригади, колективу «Динамо які дуже пожвавлюють якість проведення позакласних заходів. Пізнаємо таємниці біології за допомогою словників, музики, кольору, прикладів із життя. Під час виконання різноманітних видів робіт – вивчення нового матеріалу, ілюструванні його, проведенні свят, конференцій, інноваційних і ігрових форм діяльності - прекрасно спрацьовує друга сторона співробітництва, співтворчості - позитивні якості моїх учнів.

*Завдання.* Доповніть основні етапи управління навчальним закладом та відповідних заходів щодо їх реалізації.Заповніть таблицю.

|  |  |
| --- | --- |
| **Етап роботи** | **Заходи** |
| Сторення команди |  |
| Спільна справа |  |
| Співпраця з батьками, громадою |  |
| Проектна діяльність |  |
| Імідж школи, керівник |  |
|  |  |

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Рикі В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БаК, 2001. – С 589.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. .Теория и практика командообразования. Современная технология созда­ния команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 24 с.
4. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998. – 192 с.
5. Островерхою Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – 302 с
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Пасечнікова Л.П. Ефективний менеджмент. Дидактичний модуль 2. «Педагогічний колектив як об’єкт управління». Робочий зошит. Донецьк: 2010. – 22 с.

***Питання для самоперевірки***

1. Як Ви вважаєте чого Вам не вистачає для більш ефективного управління навчальним закладом?
2. Які прийоми є найбільш ефективними при роботі з педагогічним колективом?

Видання підготовлено до друку та віддруковано

редакційно-видавничим відділом ЧОІПОПП

Зам. № 1314 Тираж 100 пр.

18003, Черкаси, вул. Бидгощська, 38/1