



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Мукачівський державний університет
Кафедра педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього
менеджменту



ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: тренінги

*для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент*

Мукачево
МДУ-2021

УДК 373.31:004

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки дошкільної та початкової освіти МДУ (протокол № 11 від 17 лютого 2021 року)

Ухвалено НМР університету (протокол № 9 від 18 березня 2021 року)

У к л а д а ч:

Швардак Маріанна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету.

Р е ц е н з е н т :

Горват Маріанна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти Мукачівського державного університету.

М 54

Технології педагогічного менеджменту: тренінги. Навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент / Укладач М.В. Швардак. Мукачево: МДУ, 2021. 94 с. (4,6 др.арк.)

Навчально-методичне видання орієнтоване на практичну підготовку майбутніх керівників закладів освіти та розвиток у них управлінсько-технологічної компетентності. Містить орієнтовні конспекти восьми тренінгів з технологій педагогічного менеджменту.

Видання адресовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент – майбутнім керівникам закладів освіти. Прислужиться керівникам закладів освіти, педагогам-практикам та усім, хто цікавиться загальним та педагогічним менеджментом.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Методичні вказівки щодо проведення тренінгу</i>	6
Тренінг 1. Технологія тимбілдингу	10
Тренінг 2. Ефективні комунікації	25
Тренінг 3. Коучинг-технологія	35
Тренінг 4. Делегування повноважень	48
Тренінг 5. Прийняття управлінських рішень	62
Тренінг 6. Технологія антимобілнгу	69
Тренінг 7. Технологія лідерства	78
Тренінг 8. Технологія тайм-менеджменту	85
<i>Рекомендована література</i>	92

ВСТУП

Тренінг – одна із актуальних та ефективних на сьогодні форм навчання. Під час тренінгу відбувається неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед здобувачами безліч варіантів розвитку й розв'язання проблеми, заради якої вона зібралася.

Тренінг і традиційні форми навчання мають суттєві відмінності. Традиційне навчання більш орієнтоване на правильну відповідь і за своєю сутністю є формою передачі інформації та засвоєння знань. Натомість тренінг, перш за все, орієнтований на запитання та пошук. На відміну від традиційних, тренінгові форми навчання повністю охоплюють весь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до фідбеку тощо.

Таким чином, тренінгова форма є формою активізації та інтенсифікації навчальної діяльності здобувачів, забезпечує діяльнісний підхід. Адже, відомо, що компетентності та компетенції формуються:

- на 10% в результаті сприйняття інформації на слух;
- на 25% в результаті сприйняття зорових образів;
- на 65% в результаті практичної діяльності.

Знання під час тренінгу не подаються в готовому вигляді, а стають продуктом самостійної діяльності його учасників, їх активної взаємодії.

У навчально-методичному виданні запропоновано розробки системи тренінгів з технологій педагогічного менеджменту для забезпечення динамічного розвитку сучасного закладу освіти.

Цільова аудиторія – здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти, майбутні керівники закладів освіти.

Тренінги спрямовані на формування у майбутніх керівників закладів освіти управлінсько-технологічної компетентності – здатності до ефективної технологізації управлінської діяльності в закладі освіти. Означена компетентність визначається нами володінням технологіями педагогічного менеджменту, вмінням оптимізувати процес управління, в тому числі, здійснити оптимальний вибір технологій педагогічного менеджменту та вмінням їх ефективно застосовувати в управлінській діяльності в закладі освіти.

У межах управлінсько-технологічної компетентності виділяємо наступні професійно важливі компетенції:

- здатність до згуртування педагогічного колективу, трансформування його в команду однодумців;
- здатність до лідерства, несвідомо викликати почуття захоплення та поваги у педагогічних працівників, здобувачів освіти, їх батьків тощо;
- здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗО;

- здатність до стратегічного планування розвитку закладу освіти;
- здатність до делегування повноважень;
- здатність до прийняття управлінських рішень, готовність нести за них належну відповідальність;
- здатність до налагодження сприятливої позитивної атмосфери в колективі;
- здатність до ефективних комунікацій із учасниками освітнього процесу;
- здатність до раціонального використання робочого часу;
- здатність до управління закладом засобами хмарних технологій;
- здатність до ефективного застосування інструментів маркетингових комунікацій тощо.

Тренінгова форма навчання:

1) формує компетентності та компетенції, робить підхід до навчання більш прагматичним з точки зору потреб учасників;

2) гарантує взаємну обізнаність тренерів та учасників щодо конкретних цілей і очікуваних результатів, а тому формує в учасників поведінкові установки, спрямовані на необхідність засвоєння сформульованих знань та навичок, які у майбутньому реально пригодяться їм у повсякденній роботі;

3) забезпечує зв'язок теорії з практикою, навчання з життям, формує цілісне уявлення про управлінську діяльність в ЗО;

4) дає можливість відпрацювати, «прокачати» soft і hard skills майбутніх керівників закладів освіти;

5) полегшує вибір найефективніших методів та технологій педагогічного менеджменту.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

З метою підвищення ефективності занять, варто чітко дотримуватися структури тренінгу. В межах одного заняття не слід використовувати кілька однотипових вправ; форми роботи слід урізноманітнювати, що сприятиме розвитку інтересу, формуванню стійкої мотивації, запобігатиме розсіюванню уваги. Перед початком заняття (кожної вправи) його учасники мають бути чітко проінструктовані. Важливо акцентувати увагу присутніх на правилах роботи – активність всіх учасників, рівність, вільність у висловлюванні тощо.

Нову інформацію можна запропонувати учасникам у формі міні-лекції, інформаційного повідомлення, розповіді. Практичні навички варто відпрацювати в ході інтерактивних вправ. Результати всіх вправ повинні бути вміло та правильно прокоментовані і узагальнені тренером (викладачем), що вимагає від нього високого рівня професійної підготовки.

Важливо пам'ятати, що план та сценарій тренінгового заняття – це лише основа, оскільки його хід може бути дещо видозмінено у ході самої роботи, залежно від обставин і конкретної ситуації, тому тренеру слід бути готовим до імпровізації. Тут важливим є «внутрішнє відчуття» кожного учасника, вміння вести розмову, орієнтуватися у ситуації, а іноді – навіть згладити конфлікт. Результативність таких тренінгів оцінюється за двома критеріями – психологічним – позитивними емоціями, відчуттям задоволення від проведеної роботи, щирою доброзичливою атмосферою та практичним – набутими знаннями, досвідом, практичними навичками.

За умови чіткої організації, дотримання методики проведення, такі заняття сприяють розвитку творчого мислення, формуванню практичних умінь та навичок; вони стимулюють і підвищують інтерес до нових знань, активізують сприйняття матеріалу; спонукають до самоосвіти; створюють позитивний мікроклімат в колективі, творчу, доброзичливу атмосферу; забезпечують створення сприятливих умови для реалізації творчого потенціалу педагогів; підвищують рівень освітнього процесу та якість підготовки майбутніх управлінців.

Видання містить орієнтовні конспекти восьми тренінгів з технологій педагогічного менеджменту: *тимбілдингу, ефективних комунікацій, коучингу/селф-коучингу, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, антимобінгу, лідерства, тайм-менеджменту.*

Структура тренінгу

Орієнтовні часові межі етапів тренінгів найбільш поширеної тривалості

Частина тренінгу	Етап частини тренінгу	Рекомендована тривалість загального часу етапів, %	Тривалість тренінгу	
			1,5 год	6 год
			Рекомендована тривалість етапів, (хв, год)	
Вступна	Вступ	5	10–15 хв	5–15 хв
	Знайомство	5		15–25 хв
	Правила	5		10–15 хв
	Очікування	5		15 хв
Основна	Оцінка рівня поінформованості про проблему	5–10	5–10 хв	15 хв
	Актуалізація проблеми	10–30	10–25 хв	30 хв–1,5 год
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	20–40	30–35 хв.	1–2,5 год
	Розвиток практичних навичок	20–60	20–50 хв.	1–3,5 год
Завершальна	Зворотній зв'язок (рефлексія) Підведення підсумків, завершення роботи	5	5 хв.	15 хв

I. Вступна частина тренінгу

Найбільш характерними компонентами є власне вступ, правила, знайомство та очікування.

В с т у п включає:

- представлення тренерської команди;
- коротку інформацію про організаторів тренінгу (за необхідності);
- повідомлення теми тренінгу;
- ознайомлення учасників із методичними та організаційними особливостями роботи на тренінгу.

П р а в и л а групової роботи передбачають, що:

- основні правила пропонує тренер;
- правила записуються на великому аркуші паперу і розташовуються на видному місці;
- після написання кожного правила (або всіх разом) важливо, щоб кожний учасник погодився з цим (для цього тренер використовує доречні формулювання на кшталт: «Правило приймається? Приймається! Дякую»);
- у випадку порушення правил тренер або учасники групи нагадують порушнику про це, посилаючись на перелік. У цьому випадку доречно ще раз наголосити на значенні дотримання даного правила;
- правила приймаються кожного разу на початку тренінгу, при цьому форма презентації правил може постійно змінюватися (напис на аркуші паперу; зображення малюнком, піктограмою; пантомімічна сценка, розіграна індивідуально, у парі або групою учасників тощо).

З н а й о м с т в о – це процедура, у ході якої учасники знайомляться один з одним, придивляються один до одного. Тренер перший вітається з групою. Це можна зробити в такій формі: «Вітаю Вас. Мене звати..... Я радий вас бачити. Пропоную розпочати роботу із знайомства. Візьміть папір і напишіть на ньому своє ім'я так, як Ви хотіли б, щоб до вас сьогодні зверталися» (За необхідності).

О ч і к у в а н н я. Для успішності тренінгу важливо знати, які в учасників очікування і які знання з тематики тренінгу вони вже мають. Висловлювання учасників щодо їх очікувань від навчання допоможуть правильно спрямувати роботу групи. Тож перед початком роботи тренер та група повинні домовитися щодо бажаного результату спільної роботи.

II. Основна частина

Складається зазвичай з трьох послідовних блоків (підчастин), які спрямовані на визначення проблеми, якій присвячений тренінг; пошук шляхів її розв'язання; розвиток практичних навичок, потрібних для цього.

Зокрема:

а) блок визначення та актуалізації проблем – спрямований на якомога чіткіше з'ясування проблеми, яку повинна вирішити група, міри її

важливості для кожного учасника. Він також слугує введенню учасників у коло понять та термінів теми заняття, допомагає виявити причини актуальності обраної тематики тренінгу та наслідки запровадженого навчання для кожного члена групи;

б) блок пошуку шляхів розв'язання проблеми та надання необхідної для цього інформації включає вправи/методи розробки планів конкретних дій для вирішення поставлених завдань, необхідних для розв'язання проблеми тренінгу; стимулювання індивідуального пошуку кожним учасником власних шляхів розв'язання цієї проблеми; надання учасникам необхідної інформації з проблеми (для чого використовуються доречні інформаційні включення);

в) блок розвитку практичних навичок особливо важливий у тому разі, коли така робота включена в завдання тренінгу (формування нових практичних навичок певних дій або зміна відповідних старих стереотипів). Тоді, зрозуміло, опануванню навичками слід приділити достатньо уваги й часу.

Релаксаційні вправи для забезпечення належного рівня активності учасників тренінгу часто застосовуються після завершення перерви, щоб всі учасники скоріше включилися в освітній процес (для повноцінного включення зазвичай потрібно близько п'яти хвилин). Тренер, як правило, намагається перші хвилини після перерви заповнити іграми-розминками, дихальними вправами, вправами на зняття психічного напруження. Ними також доцільно перемежовувати частини тренінгового заняття для переключення уваги учасників і зменшення напруги в групі.

III. Завершальна частина

Тренінгові заняття завершуються спеціальними вправами, які входять до ритуалу прощання:

- підведення підсумку тренінгу (перевірка ефективності навчання, встановлення, що з виконаного на заняттях було корисним для учасників, допомогло їм змінити деякі погляди, можливо й поведінку);
- з'ясування, чи збулися очікування учасників;
- оцінювання змін рівня обізнаності по проблемі;
- отримання зворотного зв'язку (фідбеку).

Тренер запитує учасників: «Що ви отримали від тренінгу?», «Чи збулись ваші очікування?». Задача тренера – підвести підсумок роботи групи під час тренінгу. Зручний спосіб оцінки – анкетування учасників тренінгу.

ТРЕНІНГ № 1

Технологія тимбілдингу

Мета: створити позитивні зміни у соціально-психологічних параметрах команди після безпосередньої участі в навчанні, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному організаційному розвитку.

Основні завдання:

- з'ясувати особливості технології тимбілдингу;
- сформувані сприятливий психологічний клімат у групі;
- розвинути вміння працювати в команді;
- згуртувати групу.

Матеріали та обладнання: листочки, ватмани, олівці, фломастери.

I. Вступна частина

1. Знайомство

Вправа «Ім'я» (10 хв)

Мета: познайомити учасників один з одним, зняти напруження, створити дружню атмосферу.

Інструкція: назвіть своє ім'я і вкажіть те, що вам найбільше не імponує у рисах характеру інших людей.

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконати це завдання?
2. Чи легко ви згадали відмінну рису характеру?
3. Чи хотілось вам назвати більше характеристик? Якими вони були б?

2. Очікування

- Що очікуєте від участі у тренінгу?

II. Основна частина

1. Інформаційне повідомлення про сутність тимбілдингу (10 хв)

«Один у полі не воїн» – усім відома приказка. Справді будь-яка найуспішніша компанія в світі – це насамперед команда. Команда, яка має спільну мету, загальні цінності. Сила й успіх будь-якої компанії – це передусім наявність сильної команди професіоналів. Команда – потужний ресурс. Нині чимало компаній дедалі більше уваги та коштів спрямовують на роботу з персоналом. Керівники знають, що взаємодія співробітників – індикатор внутрішнього середовища будь-якої організації. Ви можете організувати людей просто як колектив, а можете зробити їх справжньою командою. З огляду на це дедалі популярнішими стають тренінги з командоутворення або тимбілдинг. Ідея командних методів роботи запозичена зі спорту та почала активно впроваджуватися в практику

менеджменту в 60–70 рр. ХХ століття. Нині тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту.

Тимбілдинг – це процес, що охоплює соціально-психологічні тренінги, мета яких полягає у встановленні та зміцненні зв'язків усередині колективу, групи. Під час проведення тимбілдингу усередині колективу встановлюється довіра, взаємодопомога та підтримка. Під **командоутворенням**, як випливає з назви, мається на увазі створення та розвиток команд; це зазвичай вимагає спеціальних зусиль, оскільки не будь-яка група людей, які разом працюють над одними завданнями, може вважатися командою в повному розумінні цього слова. Процес командоутворення складається з декількох послідовних етапів:

Адаптація – учасники звикають один до одного, знайомляться, аналізують завдання, які стоять перед ними, і шукають можливі рішення. Відбувається підшукування оптимальних правил взаємодії. Довіра наразі низька, продуктивність мала.

Групування – утворюються мікрогрупи, виникає групова ідентичність, окреслюються норми.

Співпраця або кооперація – з'являється бажання працювати над поставленими завданнями, відносини стають більш конструктивними та довірливими. Групова ідентичність зміцнюється. В центрі цієї стадії – налагодження спільної діяльності; психологічні зв'язки наразі не дуже міцні.

Нормування діяльності – формуються стійкі норми та принципи взаємин та спільної діяльності. Особисті відносини зміцнюються. Група стає згуртованою, автономною.

Функціонування – команда починає працювати з усією силою. Формується рольова структура, яка допомагає оптимально вирішувати командні завдання. Команда тепер здатна конструктивно вирішувати конфліктні ситуації та проявляти більшу психологічну та робочу гнучкість.

Команда – це така група співробітників, в якій навички, знання, компетенції та повноваження всіх учасників є взаємодоповнювальними, і водночас люди пов'язані спільністю цілей і взаємною відповідальністю. Команда завжди працює над підвищенням продуктивності у вирішенні тих чи інших завдань, які стоять перед нею. Ідея про те, що командна робота має ефективність, запозичена бізнесом із професійного спорту. В управлінську практику ідеї командоутворення почали входити з другої половини ХХ століття, і нині командний підхід вважається кращим, ніж опора на індивідуальну ефективність і таланти співробітників.

До *основних переваг командоутворення* прийнято відносити такі чинники і зміни:

Для командної роботи характерні деякі важливі особливості. Це згода між організаційними цілями та персональною метою співробітників, орієнтація на результат і спільна відповідальність за його досягнення,

гнучке лідерство всередині команди, високорозвинені навички самоврядування та конструктивної взаємодії, здатність ухвалювати спільні рішення.

Команді також характерний особливий психологічний клімат, який дуже сприятливий для продуктивності. Йдеться про такі групові риси, як високий рівень взаємної довіри, опора на сильні сторони учасників, сильна мотивація до досягнення загальних цілей, зростання неформального авторитету лідерів команди. Крім того, працюючи в команді, співробітники набувають унікального досвіду дуже ефективної спільної праці, який зазвичай вони дуже високо оцінюють. Нарешті, спостерігається зростання лояльності співробітників до своєї компанії.

Організація, згідно з цими уявленнями, отримує співробітників, які орієнтовані на співпрацю, а не на суперництво, зростання продуктивності та залученості, зниження плинності кадрів, підвищення відповідальності співробітників за результати своєї діяльності, а, крім того, – цінні основні компетенції і можливість більш повно розкривати таланти свого персоналу.

Підходи до командоутворення.

Моделей командоутворення є безліч; умовно їх можна поділити на три основні підходи – лінійні, нелінійні та циклічні. Кожен із цих підходів по-різному розглядає закономірності та механізми формування команди та її життєвого циклу і, відповідно, пропонує різні способи тимблдингу. Розглянемо ці основні передумови:

До **лінійних моделей командоутворення** можна віднести моделі Б. Такмена, Р. М. Белбіна, М. Енсона, а також теорію А. В. Петровського.

Згідно з зазначеними концепціями, команда, пройшовши певний шлях розвитку, досягає зрілості, згуртованості, в ній формується стабільна рольова система. Подальших зусиль для розвитку команди організації докладати, відповідно до цього підходу, не потрібно.

Слабке місце цього підходу цілком очевидно – тоді як тут йдеться, по суті, про видатні, дуже високорозвинені команди, в організації можуть вважати, що така налагодженість дій можлива для будь-якої команди, і достатньо лише раз ужити командоутворювальних заходів, а потім чекати виняткових результатів. Але навіть вельми згуртовані та ефективні команди під впливом несподіваних обставин і серйозних змін можуть із часом втрачати свої сильні сторони, якщо жодної допомоги ззовні не буде.

До **циклічних різновидів тимблдингу** належить модель К. Левіна (розморожування – зміна – заморожування), підхід Р. Бейлса і В. Стробека (орієнтація – оцінка – контроль), модель В. Сатир (статус-кво – інтервенція – хаос – інтеграція – практика), модель Т. Рікардс і С. Моджер (2 бар'єру) та ін.

Ідею, що є в основі схожих підходів, можна викласти так: життєвий цикл команди – це циклічний процес, який проходить повторювані стадії через певні проміжки часу. На кожній із таких циклічних стадій можна

спостерігати характерні особливості групової динаміки. Отже, командоутворення зводиться до діагностики стадій і відповідного управління феноменами групової динаміки, яке допоможе групі в її прагненні рухатися від ірраціональної поведінки і стану до продуктивності та ефективності.

Така філософія має значні переваги – в ній відображена висока цінність безперервного навчання команд, а також необхідність надання співробітникам постійної підтримки; враховані внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на життєдіяльність команди. Однак у безлічі практичних ситуацій ідея про те, що учасники команди схильні час до часу застосовувати саме нераціональну поведінку, здається дещо перебільшеною. Подібні коливання в згуртованих, спрацьованих командах зазвичай мають не настільки виражений характер.

Серед **нелінійних підходів** можна виокремити моделі Дж. Мак-Грейта (складна система), С. Козловського (коливання інтенсивності), Е. Сджеволда (колесо ролей), К. Джерсік (нестійка рівновага), М. Маркс, Дж. Метью і С. Заккар (епізоди).

Схожі концепції постулюють, що в розвитку команд немає ні універсальних лінійних етапів, ні повторюваних циклів. Те, як команда діє, значною мірою залежить від контексту, а не тільки від характеру роботи, а також і від того, якими є стосунки учасників з іншими людьми ззовні команди. Межі команд у таких моделях видаються вельми умовними – особливості сучасного бізнесу припускають виражену багатofункціональність кожного співробітника, який може одночасно працювати в декількох командах, можливо, географічно розподілених або віртуальних. Також є сенс розглядати радше не автономні команди, а широкі мережі співробітників, пов'язаних спільною роботою або загальними цілями та інтересами. Все це диктує нові форми командоутворення: потрібно не підштовхувати команду до нової стадії розвитку, а розвивати в її учасників міжособистісні, комунікативні, рефлексивні навички; вчити їх працювати над різними завданнями в межах різних культур, а також формувати і розвивати персональні та командні цілі контактів.

2. Вправа «Поміняйтеся місцями ті, хто ...» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив.

Інструкція: вам буде сказане твердження, ті з вас, кого це твердження стосується, повинні встати та швидко помінятися місцями. Ті, до кого це твердження не відноситься, залишаються сидіти на своїх місцях. Отже, поміняйтеся місцями ті:

- хто любить розмовляти по телефону;
- кому подобається червоний колір;
- хто любить їсти морозиво;
- у кого вдома є собака (кішка);

- кому подобається ходити в кіно;
- хто любить співати;
- хто танцює;
- хто читає фентезі;
- хто любить дивитися телесеріали;
- у кого улюблений вид спорту волейбол чи баскетбол.

Питання для обговорення:

1. Чи складно було виконувати це завдання?
2. У чому виникали труднощі?
3. Чи дізналися ви про своїх колег щось нове?
4. Ви знайшли спільні інтереси зі своїми колегами?
5. Чи легко вам було знайти людину, з якою можна було б помінятися місцями?

3. Вправа «Салком в два кола» (5 хв)

Мета: включити в роботу, зняти емоційну напругу, підтримати групову взаємодію, розвинути уважність, згуртувати колектив, створити дружню атмосферу.

Інструкція: учасники утворюють два кола: зовнішнє та внутрішнє. Обидва кола рухаються в протилежних напрямках. По сигналу тренера вони зупиняються, і всі гравці внутрішнього кола намагаються доторкнутися рукою гравців зовнішнього кола раніше, ніж ті встигнуть присісти. Спіймані встають у внутрішнє коло, і розминка починається спочатку. Розминка завершується, коли у зовнішньому колі залишиться небагато гравців.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам ця вправа?
2. Чи вдалося вам виконати це завдання?
3. У чому виникали труднощі?

4. Вправа «Мовчить і говорить дзеркало» (5 хв)

Мета: навчити сприймати один одного на вербальному рівні.

Інструкція: тренер пропонує вийти в коло добровольцю, який «дивитиметься в дзеркало». Його завдання лише за відображенням у дзеркалі відгадати, хто з учасників групи підійшов ззаду. Одне «дзеркало» буде живим, але мовчазним: воно зможе пояснювати тобі, хто перебуває за твоєю спиною, тільки за допомогою міміки та жестів. Друге «дзеркало», яке може розмовляти, пояснюватиме, що це за людина, не називаючи його імені.

«Дзеркала» стають поруч біля стіни. Основний гравець перед ними. Всі інші учасники групи розташовуються за його спиною і безшумно підходять до нього ззаду. Спершу допомагає відгадати хто позаду учасника

мовчазне «дзеркало». Якщо основний гравець не вгадав людини за спиною, то в гру вступає «дзеркало», яке розмовляє та вимовляє тільки одну фразу. Якщо гравець знову не вгадує, то знову відображає мовчазне дзеркало. Завдання гравця відгадати людину за спиною якнайшвидше.

Питання для обговорення:

1. Чому було складно (легко) вгадувати?
2. Що з того, що показували дзеркала, вам допомагало, а що ні?
3. Чому деяких членів групи було легко вгадувати, а інших складно?
4. Ким легше бути мовчазним чи балакучим дзеркалом? Чому?
5. Що нового (невідомого) дізналися про членів групи?
6. Чи змінився ваш настрій і якщо так, то як?

5. Гра «Безлюдний острів» (10 хв)

Мета: уміти працювати в колективі (поступатися або навпаки відстоювати своє рішення), згуртувати групу.

Інструкція: групі дається така вступна ситуація: «Ваш корабель, на якому ви завжди подорожували, потрапив у шторм і затонув. Всім вам вдалося врятуватися. Ви потрапили на безлюдний острів, жити на якому тривалий час неможливо. На острові немає прісної води, їстівних продуктів. У вас є великий аркуш паперу і набір фломастерів. Також ви знаєте координати острова. У вас є пляшка, в яку ви можете покласти своє послання».

Після пояснення групі дається завдання: написати послання для того, щоб членів групи врятували. Під час написання послання необхідно враховувати, що воно може потрапити і до тубільців, які не розуміють вашої мови і капітану корабля, що пропливає повз.

Питання для обговорення:

1. Як працювала група?
2. Хто керував процесом?
3. Чиї ідеї приймалися насамперед і чому?
4. Чи всі ідеї були почуті та втілені?
5. Чому не всі брали участь у процесі?
6. Яким був настрій під час гри і що впливало на його зміну?
7. Який настрій зараз?
8. Які були дії учасників під час гри?

6. Вправа «Страва» (15 хв)

Мета: розвинути вміння враховувати інтереси кожного в команді.

Інструкція: всі учасники поділяються на дві групи. Кожній групі пропонується придумати та намалювати нове блюдо, склад якого би задовольняв побажанням і відповідав смакам усіх членів команди. Після чого кожна команда презентує іншій свою страву, з його назвою, складом

тощо.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам ця вправа?
2. Чи легко вам було її виконувати?
3. Як вам працювалося в групі?
4. Чи всі учасники виконували це завдання?
5. Чи всі смаки були враховані?

7. Вправа «Кіностудія» (15 хв)

Мета: сформувати вміння працювати в колективі.

Інструкція: група поділяється на три підгрупи й отримує інструкцію.

На фестивалі різні кінофірми представляють свої версії фільмів, знятих про роботу працівників в офісах.

У конкурсі беруть участь три кіностудії.

Перша – американська кіностудія – надала фільм жахів. Друга – французька – зняла мелодраму. Ніжну, романтичну історію з драматичними подіями, але зі щасливим фіналом. Третя кінофірма з Італії пропонує детективний варіант. У цьому фільмі не обійшлося без мафії, стрільби та невтомної журналістки в червоному береті.

У вас є 10 хвилин для підготовки та 5 хвилин для демонстрації своєї кінострічки.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам виконувати цю вправу?
2. Чи легко вам працювалося у підгрупі?
3. Які труднощі виникали під час виконання цієї вправи?
4. Що виконувалося легко, а що складно?
5. Чи вдавалося взаємодіяти в групі та між групами?

8. Вправа «Театр: п'єса, яка влаштує всіх» (20 хв)

Мета: розвинути навички безконфліктної взаємодії під час ухвалення групового рішення.

Інструкція: поділіть студентів на 4 групи, щонайменше по 4. Одна група – сценаристи, друга – режисери, третя – актори і четверта – критики. Завдання для всієї команди: написати та поставити п'єсу, яка влаштує всіх. Причому п'єса повинна влаштовувати і за жанром, і за назвою, і за змістом тощо. Сценаристи пишуть перший акт, потім його критикують критики вносять свої поправки, далі текст віддається режисерам, і вони починають постановку разом із акторами. Водночас пишеться другий акт, а потім – третій. Коли все готово, всі сідають у «залі», і актори починають грати.

Питання для обговорення:

1. Які складнощі виникли під час виконання цієї вправи?

2. У чому вони полягають?
3. Чи складно було скласти сценарій?
4. Чи легко було виправляти та додавати щось у сценарій?
5. Чи легко було грати за написаним і відредагованим сценарієм?
6. Які емоції виникали, коли ваш сценарій переробляли, або не так інтерпретували актори?
7. Поділіться своїми переживаннями або враженнями, які виникли під час виконання цієї вправи?

9. Вправа «Збери свою команду» (5 хв)

Мета: навчитися швидко налагоджувати комунікації та об'єднуватися в команду.

Інструкція: кожен учасник, записавши на листочку відповіді на запропоновані питання, спершу має знайти і записати якомога більше імен учасників, у яких так само збігаються заповнені позиції. Далі швидко згуртуватися в команду за трьома спільними позиціями.

Команда – це група людей, що виконує певну роботу, завдання, працює на лідера, який ставить і розподіляє завдання між її членами.

№ з/п	Питання	Ім'я
1	Проживаю у тій країні, де і народився(лась)	
2	Вірю в те, що давній товариш ліпший за двох нових	
3	Очі в мене... кольору	
4	Говорю більше, ніж двома мовами	
5	Закінчив(ла) середню загальноосвітню школу	
6	Знаю напам'ять три вірші Т. Г. Шевченка	
7	Відвідую клуб «Лідер»	
8	Люблю проводити багато часу з друзями	
9	Дуже рідко пропускаю заняття	
10	Не люблю брехати	

10. Вправа «Найхарактерніші види команд» (10 хв)

Мета: проаналізувати причини розладу команд, найхарактерніші вади, які не сприяють ефективній діяльності, запропонувати можливі способи усунення окремих вад, змоделювати ситуацію, проявити командну єдність.

Інструкція: у групі вибирається волонтер, який на короткий термін має залишити аудиторію, ознайомлюючись за межами аудиторії з інформаційними матеріалами. Група розбивається на п'ять команд. Кожна команда має продумати, як вона змоделює одну ваду та продемонструвати її волонтеру, коли останній заїде в аудиторію. Вади можуть бути розподілені модератором, а можуть бути обрані групою після того, як волонтер залишить приміщення. Демонстрація вад може відбуватися і за

допомогою міміки, жестів, і шляхом гри певних ролей членами групи.

Матеріали для ознайомлення (10 хв)

Недовіра

Зазвичай недовіра виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабких сторонах і щосили їх приховують, виникає атмосфера взаємної недовіри та підозрливості.

Боязнь конфліктів

Недовіра в колективі створює підґрунтя для розвитку конфліктів. Люди, які не довіряють одне одному, не здатні до відкритої дискусії, бояться зачепити когось або виявитись такими. Замість цього вони обережно обмінюються коментарями, іноді переходячи до взаємних образ, а в результаті ухвалюють одноголосно рішення, яке нікого не влаштовує та нічого не зумовлює.

Безвідповідальність

Уявна гармонія є небезпечною, вона спричиняє безвідповідальність. Оскільки панує атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення ухвалюються для проформи, і за них ніхто не відповідатиме. Члени команди вважають, що не несуть жодної відповідальності.

Невимогливість

Ухвалюючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе та інших членів зв'язаними зобов'язаннями. А це призводить до невимогливості. Навіть, розуміючи, що якісь дії або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом: «Це не моя справа».

Байдужість до результатів

Безвідповідальність і невимогливість створює підґрунтя для байдужості до результатів. Коли члени команди ставлять особисті цілі (кар'єру, визнання, честолюбство) вище за інтереси й цілі команди.

Обговорення:

1. Чи можете ви пригадати ситуацію, де якась із указаних вад заважала діяльності команди?
2. Чи є можливість перетворити вади на сильні сторони команд?

11. Вправа «Командні ролі» (10 хв)

Мета: ознайомитися зі змістом командних ролей. В ігровій формі навчитися розрізняти зміст виконання ролі.

Інструкція: група поділяється на декілька команд. Кожна команда на вибір обирає будь-які три командні ролі, які має невербальним способом продемонструвати іншим командам. Кожну роль демонструє один волонтер із команди, але кожного разу волонтер різний. Інші команди

мають упізнати, яку командну роль було продемонстровано. Демонстрація відбувається почергово по одній ролі кожною командою. Виграє та команда, яка набрала найбільше балів і у презентації, і у відповідях. Модератор у цей час рахує бали команд, записуючи їх на дошці. Командні ролі запропоновано нижче у матеріалах для ознайомлення.

Матеріали для ознайомлення (15 хв)

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам характерні практичний здоровий глузд і добре відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять складну роботу і подолання проблем у системному режимі. Насамперед реалізатори є типовими особами, чия вірність й інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш зорієнтовані на власні інтереси. Проте їм може не вистачати спонтанності, вони також можуть виявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності та старанності, досягають успіху, тому що дуже працездатні та можуть чітко визначити те, що здійсниться і стосується справи. Говорять, що багато виконавців виконують тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно для справи. Хороші реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмітною рисою координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і впевнений координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти, мудро використовують їх для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, зазвичай – це люди з великим світоглядом і досвідом, а також мають загальну повагу в команді.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, очолюючи команди людей із різними навиками та характерами. Вони ліпше працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях координатори можуть конфліктувати внаслідок різниці у поглядах із творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих і професійних звершень.

Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, яким характерна наполегливість. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога, творцям подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені й наполегливі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль найконкурентніша в команді.

Функціональність. Вони зазвичай стають хорошими керівниками завдяки тому, що вміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. Вони легко надихають команду і дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні вгамувати пристрасі. Творці продовжують лідирувати, незважаючи на проблеми. Творці можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки та діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, які здатні гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами та винахідниками, можуть бути дуже креативними. Зазвичай вони працюють самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву, і часто обирають нетрадиційний шлях. Мають схильність бути інтровертами й чуттєво реагують і на критику, і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими у спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже потрібні на початкових стадіях проектів або коли проект є під загрозою зриву. Такі люди зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію затрачати час на зміцнення власних ідей і конфліктувати один з одним.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* – часто ентузіасти й яскраві екстраверти. Вони вміють спілкуватися з людьми в компанії та за її межами. Дослідники народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Дослідники дуже легко розпізнають, що є в наявності та що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди відкриті й допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але, якщо їх не стимулюють інші, їх ентузіазм швидко згасає.

Функціональність. Дослідники дуже добре реагують і відгукуються на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найбільш здатні налагоджувати зовнішні контакти й проводити подальші переговори; вміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, хочуть добре все обдумати. Вони здатні критично мислити, вміють бути проникливими, враховуючи всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Експерти* найбільше підходять для аналізу проблем та оцінки ідей і пропозицій. Вони добре вміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими *експерти* здаються черствими, занудними та надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм удається стати керівниками. Проте багато експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або провал справи залежать від ухвалення поквалпних рішень. Це ідеальна «сфера» для експертів – людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Ці люди мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі та товариські, вміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже толерантні та сприйнятливі. Вони вміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі покладаються на чутливість, але можуть зіштовхнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль дипломатів полягає в запобіганні міжособистісним проблемам, що з'являються в команді, і тому це дає змогу ефективно працювати всім її членам. Вони нечасто стають керівниками, тим паче, якщо їх безпосередній начальник підкорюється творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, насамперед за управлінського стилю, де конфлікти можуть виникати та повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не несуть загрози ні для кого, тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати є своєрідним «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють ліпше.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, чого не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними та незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання ззовні або спонукування. Вони не терплять

випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли для виконання завдання необхідні сильна зосередженість і високий рівень акуратності. Вони несуть відчуття терміновості та невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням завдяки прагненню до вищих стандартів, акуратності, точності, увазі до деталей і умінню завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються набутими технічними навиками й уміннями у вузькій сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння та просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, дотримуючись своїх стандартів і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, є небагато людей, які самовіддано ставляться до своєї справи і прагнуть стати висококваліфікованими фахівцями.

Функціональність. Фахівці виконують специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони мають пошану, оскільки знають набагато більше про свій предмет, ніж будь-хто інший, і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій досвід.

III. Завершальна частина

1. Вправа «Школа мрії» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив, підвести підсумок заняття.

Інструкція: намалюйте школу своєї мрії. Питання для обговорення:

1. Розкажіть про школу своєї мрії? Яка вона?
2. Чи відрізняється від усіх інших?
3. Яка атмосфера панує у цій школі?
4. Чому учням так подобається навчатися у цій школі? А вчителям – працювати?
5. Ви хотіли б працювати у цій школі?
6. Чи не виникає у вас бажання щось змінити, домалювати?
7. Чи всі брали участь у цій вправі?
8. Чому саме цю деталь ви намалювали в школі?

2. Рефлексія (5 хв)

Мета: підвести підсумки заняття.

Інструкція: учасники встають у коло, і тренер пропонує кожному подумки покласти на ліву руку настрої, думки, знання, досвід, а на праву руку – те, що дізнався на цьому занятті.

Тест «Чи можеш ти, як керівник, трансформувати колектив у команду»

Інструкція. Ви повинні відповісти на запитання стосовно Вашого характеру, звичок та нахилів.

Відповіді потрібно позначати у формі «+» , якщо вони підходять вашому розумінню суті ставлення до людей, або «-», якщо не підходять.

Тест опитувальника

№ п/п	Твердження	Так	Ні
1	Я цілеспрямовано просуваюся до поставленої мети, незважаючи на будь-який тиск.		
2	Я достатньо легко втрачаю інтерес до проблеми і потребую нагадувань з боку активних членів групи.		
3	Наполегливий у прийнятті рішень.		
4	Спроможний впливати на людей.		
5	Можу взяти під сумнів чужий погляд або прийняти погляд меншості.		
6	Будь-яку роботу доводжу до кінця.		
7	Спроможний переконувати людей діяти так, як вважаю за потрібне.		
8	Моє бажання забезпечити належне виконання роботи може затримати процес.		
9	Важкий на підйом, якщо мета не зрозуміла.		
10	Я свідомо вимагаю від інших того, чого не можу зробити сам.		
11	Мені подобається знаходити поле діяльності, яке виходить за межі моєї уяви.		
12	Не виявляю активності для того, щоб краще взнати колег		
13	Можу успішно працювати з великим колом людей.		
14	Генерування ідей є однією з моїх природних здібностей.		
15	Готовий тимчасово втратити популярність заради кінцевого результату.		

Для самоперевірки наявності у себе управлінського потенціалу проаналізуйте ряд тверджень. Чим з більшою кількістю тверджень Ви погодитеся, тим у більшому ступені Ви готові сьогодні до успішної роботи над колективом. Про не сприятливий прогноз можна казати, якщо Ви визнали «своїми» більше 4 суджень.

Т Р Е Н І Н Г № 2
Ефективні комунікації

Мета: розвивати комунікаційні здібності.

Основні завдання:

- сформувані розуміння ролі та місця стратегічних комунікацій у системі управління та нівелювання стереотипів щодо побудови комунікацій;
- продемонструвати ключові техніки та інструменти, що роблять комунікацію ефективною.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка.

I. Вступна частина

Знайомство-розминка «Східний ринок» (10 хв)

Мета:

- допомогти учасникам краще пізнати один одного, зменшити дистанцію в спілкуванні;
- знизити відчуття напруженості завдяки включенню в ігрову ситуацію «тут і тепер»;
- звернути увагу учасників один на одного, об'єднавши їх змаганням у партнерських відносинах.

Інструкція: пам'ятаєте картину східного ринку в казці «Алі-Баба і сорок розбійників»? З якими асоціаціями ви пов'язуєте словосполучення «східний ринок»?

- Крики ...
- Запах їжі та прянощів ...
- Яскравість, різноманітність фарб ...
- Жвава торгівля, спроби купити дешевше, продати дорожче ...
- Чудово! Так от, саме на такий ринок ми з вами і потрапимо через декілька хвилин. Але спершу нам потрібно підготуватися.

Кожен отримує аркуш паперу та олівець. Складаємо аркуш навпіл по горизонталі й розриваємо на дві половинки. Їх, своєю чергою, знову згинаємо навпіл і розриваємо. Отримали по чотири шматки паперу. Їх теж складаємо і розриваємо. Тепер у кожного в руках вісім частин аркуша. На кожній із них розбірливо напишемо своє ім'я та прізвище. Тепер кожну записку складемо текстом усередину декілька разів. Підготовлені записки зі своїми іменами покладіть, будь ласка, в центр кімнати.

(Гірка записок, складених у центрі аудиторії, ретельно перемішується тренером).

Ось тепер, коли всі приготування завершені, ми з вами і вирушимо на східний ринок. Кожен підійде до записок і довільно витягне вісім штук.

Далі впродовж 5 хв вам доведеться вмовляннями, суперечками, шляхом обміну тощо знайти і повернути собі – купити – всі (вісім) записок із вашим ім'ям. Перші три покупці, яким вдасться швидше за інших придбати дорогий товар, підійдуть до мене зі своїми записками.

...Вправа починається. Вона супроводжується найактивнішим контактом між гравцями, криками, сміхом тощо. Тренер час до часу підтримує жваву дискусію, оголошуючи, скільки хвилин залишилося до закриття ринку. Закриваючи ринок, оголошує імена трьох переможців гри.

Підсумки вправи:

- Що вам сподобалося в грі, а що – ні?
- Яку тактику ви застосовували під час торгу: активний пошук, очікування зустрічних пропозицій, «агресивний маркетинг», взаємний обмін, спробу обдурити партнера?
- Спробуйте тепер назвати імена товаришів, які вам вдалося запам'ятати!

II. Основна частина

1. Надання необхідної інформації

Комунікація – це процес обміну думками, ідеями, фактами з важливими для досягнення вашої мети групами людей або особами. Його мета — досягти взаєморозуміння та отримати довіру.

Щоб комунікація була результативною, вам потрібно:

- визначити ті групи людей, які впливають на досягнення вашої мети. Це цільові аудиторії;
- розробити для них повідомлення;
- надіслати його через найкращий для цієї цільової аудиторії канал комунікації (ЗМІ, соцмережі, вайбер-групи та інші);
- запакувати повідомлення в найкращий для цього каналу комунікацій формат (наприклад, пресреліз — невдалий формат для Фейсбука. Краще написати окремий пост. А для телебачення треба продумати цікаву картинку, а не тільки надати інтерв'ю керівника за столом);
- отримати зворотний зв'язок, щоби переконатися, що саме ваша аудиторія запам'ятала, зрозуміла і сприйняла.

Насправді навіть дуже досвідчені керівники та комунікаційники потрапляють у пастку оцінки комунікацій за формальними ознаками.

Часто на питання, яких результатів ви досягли у комунікаціях, можна почути: «Ми написали реліз і поставили його у Фейсбук», «У нас вийшло 5 телевізійних сюжетів» або «Ми розвісили 10 бордів». Це розповідь про те, що ми робили та як старалися. Це не про результат, якого досягли. Тому, одне з головних правил ефективних комунікацій таке: «Ефективність комунікації оцінюється через те, як саме вас зрозуміли. Ефективність не вимірюється кількістю прес-релізів, виступів, нарад або новин. Це

другорядні речі. Те, які думки, досвід, емоції залишилися у вашої аудиторії, і є критерієм того, чи досягли ви успіху».

Чи може бути ефективна комунікація з усіма? Ні! Ї не тільки через брак грошей або часу. А тому що в різних людей різні очікування, різний досвід щодо того, що ви їм намагаєтеся розповісти. Вони читають різні видання, працюють у різних місцях та за різним фахом. Нарешті, в них різний вплив на вашу організацію та її мету, різна зацікавленість у результаті.

Тому одне з ваших головних завдань — визначитися, хто для вашої організації або проекту / заходу є цільовими аудиторіями, і сфокусувати на них свої комунікаційні зусилля.

Цільові аудиторії — це групи людей, що впливають на досягнення вашої мети або на вашу репутацію. Формування в такі групи, або сегментація, відбувається за певними спільними ознаками. Вік, стать, місце проживання, соціальний статус, професія, наявність сім'ї, дітей, автівки чи навіть пристрасть до танго або футболу. Це можуть бути будь-які важливі для вас ознаки.

Наприклад, це можуть бути батьки першачків, батьки старшокласників, жителі району, в якому працює заклад, ваші працівники, депутати й керівники місцевих органів влади. Можуть бути потенційні роботодавці або взагалі всі, хто навчався в конкретній школі або виші. Визначення цільових аудиторій відбувається з огляду на вашу стратегію діяльності та мету. Для кожної мети буде свій набір цільових аудиторій.

Є люди, що мають ефект мегафона. Це журналісти, блогери, лідери думок та активісти, часто депутати й керівництво району. Всі ці люди можуть вплинути на більшу кількість людей, аніж просто їхнє оточення, а отже, й на вашу репутацію. І від вас залежить, чи подадуть вони інформацію коректно чи викривлено, позитивно чи негативно. Тому такі люди, цілком імовірно, теж є вашою цільовою аудиторією.

Ключові цільові аудиторії — це групи людей із найбільшим впливом на вашу мету або репутацію. Саме на них концентруються основні комунікаційні зусилля та ресурси.

Працюйте й комунікуйте для конкретної аудиторії. Визначте, які групи людей найважливіші для досягнення вашої мети. Побудова відносин із ними і стане вашим пріоритетом у комунікаціях.

Дізнайтеся, що їх цікавить або турбує, як краще побудувати з ними відносини. Для кожної цільової аудиторії ви будете мати окремі комунікаційні цілі.

До каналів комунікацій відносяться традиційні засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо тощо). Ви вже добре знайомі з такими каналами, як соціальні мережі, месенджери, інтернет-видання. Все більшого впливу набуває онлайн-телебачення.

Кожен із нас має або може мати власні канали комунікації — сторінку в соцмережах, телеграм-канал, блог і т. д. В організацій також є власні канали

комунікації — сайт, сторінка організації або закладу в соцмережах, вайбер-групи батьків / директорів / учителів, дошка оголошень у холі й т. ін. Процес комунікації охоплює більше елементів, ніж ми звикли думати. Це не тільки текст або відео. А й те, як ви одягнені, як оформлений простір, у якому відбувається комунікація, чи усміхаються працівники або охоронець на вході, що саме і як вони кажуть, коли вітають відвідувачів. Тобто все, з чого людина може скласти враження про вашу організацію.

Тому вхід до вашого закладу або управління теж є каналом комунікації. Дуже часто він формує перші враження відвідувачів і «розповідає» реальну історію про вас.

Канал комунікації обирається відповідно до вашої цільової аудиторії.

Різноманітність каналів комунікації визначає різноманітність форматів або інструментів, у які ви можете «запакувати» своє повідомлення. Пост або відео в соцмережах, виступ на прес-конференції або у студії, інфографіка на сайті, участь у конференції, новина або інтерв'ю, оголошення на вході або незвичайна інсталяція в холі. Варіантів дуже багато.

Для різних каналів про одну й ту ж подію або проект ми готуємо різні формати. Наприклад, найпоширеніша помилка — передрук прес-релізу або новини із сайту на сторінку організації в соцмережі. Для соцмережі новину потрібно адаптувати — можливо, розбити на кілька коротких дописів. Можливо, обмежитись емоційним відео. Або й фото й коротким підписом до нього. Чи буквально кільком рядками з вашою оцінкою й відповідним посиланням на сайт.

Варіантів багато. Головне — обрати найкращий формат для кожного каналу комунікацій і врахувати, на яку цільову аудиторію він розрахований.

2. Вправа «Ланцюжок промови» (20 хв)

Мета:

- тренувати вміння чути та слухати – найважливіших якостей хорошого співрозмовника;
- потренуватися в умінні сконцентруватися на партнері;
- розвинути пам'ять і аудіальні можливості сприйняття.

Інструкція: цю вправу ліпше проводити, коли група сидить півколом або колом. Тоді всі учасники бачать один одного, що допомагає сконцентруватися на партнері. Концентрація та слухання – одні з основних умінь у цій вправі. Вправа відбуватиметься «з накопиченням», тобто інформація накопичуватиметься від гравця до гравця. Кожен наступний учасник використовує зроблене / сказане / показане до нього та передає естафету наступному, додаючи до отриманого раніше матеріалу свою інформацію.

У цьому разі це виглядатиме так. Перший учасник висловлює будь-яку пропозицію на задану тренером тему. Другий буквально дослівно повторює почуту пропозицію, додаючи до неї своє бачення. Третій повторює

попередні дві пропозиції та додає свою.

Припустимо, тема, задана команді, – управління службою безпеки в закладі освіти.

1-й: Як по-твоєму, чи необхідно створювати службу безпеки в закладі освіти?

2-й: Ти питаєш, чи необхідно створювати службу безпеки в закладі освіти? Я думаю, що можна використати також послуги з аутсорсингу.

3-й: Ігор запитав, чи необхідно створювати власну службу безпеки, чи може ліпше послуговуватися послугами інших організацій. Отже, ми можемо зекономити кошти, але не отримати найліпшого результату.

4-й: Наша бесіда розпочалася з питання про те, чи необхідно створювати власну службу безпеки в закладі освіти. Мій товариш відповів, що, на його думку, доволі поширеним є використання аутсорсингу в цій сфері. Така думка була підтримана ще одним учасником із указівкою на можливість заощадити кошти і водночас отримати послугу з певними проблемами. Я підтримую останню думку та вважаю, що необхідно чітко проаналізувати ситуацію в закладі освіти перед тим як створювати власну службу безпеки.

У цьому прикладі видно, що лише другий гравець повинен дослівно повторити фразу першого учасника, щоб закріпити тему. Подальше ж накопичення відбувається максимально наближено до тексту, з обширним цитуванням, проте кожен наступний учасник може вводити нові фігури мови, вживати вставні слова. Він підшукує синоніми, щоб надати розмові рівень красивої й естетичної, а не тільки інформативної бесіди. Коли ланцюжок обривається (через вичерпаність теми, зайве розгорнення, недостатню зосередженість когось із учасників тощо), починається новий ланцюжок тексту з наступного гравця.

Тренер розмовляє з групою й уточнює, чи знайомі учасникам ситуації, коли «мова тіла» сприяла обґрунтуванню власної позиції.

– Постарайтеся згадати разом випадки, коли «мова тіла» допомогла зрозуміти підґрунтя ситуації або ліпше розібратися у взаєминах між присутніми.

– Чи звертали ви увагу, що підлеглі переймають – інколи абсолютно несвідомо – «мову тіла» та міміку своїх начальників?

Те, що відбувається з нами несвідомо, можна абсолютно усвідомлено використовувати для того, щоб зробити спілкування ефективнішим. Така техніка називається прибудовою, або віддзеркаленням.

Налаштовані на співпрацю співрозмовники копіюють пози та жести один одного. Така спільність позначається вільно чи мимоволі на тоні розмови і на його результаті. Торгових агентів тому вчать копіювати пози та рухи клієнтів, щоб встановити з ними швидкий і ефективний контакт. Зрозуміло, що, якщо співрозмовник зауважив ваше бажання скопіювати його голос, інтонацію, жест або позу, то це не тільки насторожить його,

але і може скривдити. Він вирішить, що його передражнюють! Мистецтво в тому, щоб здійснити прибудову абсолютно непомітно і шляхом невербального (або інтонаційного, словесного) використання подібні термінології, лексики; дати співрозмовнику зрозуміти, що ви можете порозумітись, домовитися, стати справжніми партнерами.

Взаємна прибудова охоплює відповідність гучності, швидкості й тону мови співрозмовників, вільне або мимовільне копіювання всіх нюансів міміки.

Чи можете ви застосовувати прибудову у вашому спілкуванні або професійній діяльності?

3. Вправа «Я і анти-я» (15 хв)

Мета:

- розвинути вміння ефективної вербальної комунікації і передачі пережитих емоцій;
- обговорити ідеї, що належать до закономірностей передачі інформації в процесі конфлікту або під час вирішення дилеми;
- сприяти створенню атмосфери доброзичливості та зосередження на партнері.

Інструкція: ця вправа дає змогу в театральній формі попрацювати над двома проблемами:

- уміти зосередитись на партнері під час мовлення, бути уважним до викладу його аргументів, не втрачаючи водночас логіки своєї думки, навчитися користуватися всіма засобами невербального спілкування для того, щоб підкріпити та підсилити значення власної звукової мови;
- представити наочно внутрішній конфлікт і «освіжити» сприйняття публікою цього поняття, виявити та продемонструвати учасникам гостроту суперечливих підходів до розглянутої проблеми. Це, в свою чергою, сприятиме формулюванню актуальних дилем.

Тема для розгляду – необхідність конкурентної розвідки для утримання конкурентних позицій підприємств.

Прошу учасників стати спиною один до одного, але один із них повинен бути повернений обличчям до глядачів. Тепер уявіть, що ви людина, в голові якої борються рівнозначні підходи до проблеми. Обидві половинки вашого Я відстоюватимуть власну правоту, але так, щоб кожен із доводів буквально продовжував лінію опонента, починався з того ж місця, навіть слова, на якому попередник завершив свою думку. За моєю командою почне говорити той, хто стоїть обличчям до залу. Після завершення співрозмовнику надають змогу висловити власну позицію, ґрунтуючись на завершенні тексту другої половинки.

Наприклад:

Перший. Я вважаю, що якість освіти для закладу – це можливість

залишатися «на плаву» в бурхливому океані конкуренції.

Другий. Можливо. Але бурхливий океан конкуренції – це ринок, який можна вивчити на основі врахування особливостей розвитку та тенденцій його учасників упродовж декількох років.

Перший. Це не зовсім правильно, адже тенденції минулого не завжди відображають перспективи майбутнього.

Другий. Ну, до чого тут майбутнє. Йдеться про вивчення нинішнього стану ринку.

Завершення: обговорення.

Чи складно бути зосередженим на партнері й одночасно готувати свою лінію аргументації і захисту?

Чого ви змогли навчитися зі спостереження / участі у вправі?

4. Вправа «Прийом гостей» (15 хв)

Мета:

- спонукати учасників тренінгу активно проявити в груповій роботі якості творчої особистості: гнучкість мислення, винахідливість, уявлення;
- розвивати логіку мислення та дії в ігровій ситуації;
- розвивати креативність, зняти страх перед невідомим, поставленою проблемою.

Інструкція: потрібно чотири добровольці.

Один із вас буде господарем будинку. Він має прийняти трьох гостей. Хто ці гості? В цьому й полягає проблема. Коли господар вийде за двері, ми з вами визначимо, яку роль отримає кожний із трьох акторів. Вони можуть бути ким і чим завгодно: родичами господаря квартири, його друзями чи ворогами, працівниками сфери обслуговування, президентами, неживими предметами, почуттями, порами року. Визначивши ролі гостей, господар квартири повертається в кімнату і впродовж певного терміну, 5–10 хв, йому необхідно визначити, що ж за гості завітали до нього.

Як визначити роль гостя? По-перше, актори, що виконують роль, повинні придумати для свого персонажа певний образ, так щоб їхні рухи були певною підказкою. Крім того, подумайте про використання голосових засобів виразності. Під час гри господар може задавати гостям різні запитання – всім разом або окремо, на його розсуд. Відповідаючи на питання, гості продовжують виконувати свої ролі та намагаються зберегти інкогніто (тобто відповіді гостей повинні бути на рівні натяків, уточнень).

Якщо за відведений час господареві вдається визначити образи гостей, він виходить із гри переможцем і стає одним з гостей у наступному етапі.

Завершення: обговорення ходу та результатів.

5. Вправа «Асоціації» (40 хв)

Мета:

- сприяти активізації та розширенню меж асоціативного мислення;

– спонукати виникнення емоційної і творчої свободи в групі під час вирішення творчого завдання.

Інструкція: для цієї гри нам потрібний доброволець, який готовий на декілька хвилин залишити нас, вийшовши з кімнати. Під час його відсутності решта гравців оберуть серед учасників людину. Повернувшись, учасник, який виходив, повинен задати групі найрізноманітніші запитання для того, щоб з трьох спроб визначити обраного групою учасника. Але запитання повинні бути незвичайні та не стосуватися віку, кольору очей чи статури. Питання будуть асоціативно пов'язувати загаданого гравця з найрізноманітнішими поняттями.

Приміром, питання можуть бути такими:

- з якою порою року учасник асоціюється?
- якщо він – музичний ритм, то який?
- він – «так», «ні» або «можливо»?
- з яким стилем одягу його можна порівняти?

На кожне запитання можуть відповідати всі члени групи. В результаті ведучий отримує низку різноманітних відповідей – асоціацій, проаналізувавши які він зможе назвати ім'я учасника.

Цією вправою тренер дає групі декілька можливостей:

- потренуватися в асоціативному мисленні;
- розвинути проникливість і вміння аналізувати інформацію;
- отримати метафоричний зворотний зв'язок, що допомагає зрозуміти, як сприймають тебе оточуючі.

Завершення: обговорення.

- Кого з гравців було найскладніше вгадати і чому?
- Які асоціації, названі товаришами під час вправи, здалися вам найточнішими, а які найменш точними?
- Що відчували «загадані» гравці, чуючи коментарі групи на свою адресу?

6. Вправа «Психологічна дистанція» (45 хв)

Мета:

- експериментальним шляхом перевірити та показати учасникам тренінгу суб'єктивне значення терміна «психологічна дистанція» та його важливість у комунікації;
- допомогти учасникам тренінгу сформувати / закріпити навички самоаналізу процесів спілкування з метою самопізнання та ефективної комунікації.

Інструкція: у цій вправі бере участь група та ведучий.

Ведучий виходить із кімнати. Під час його відсутності група розподіляється на три групи. У першій стоять ті, хто вважає себе найбільш психологічно близьким ведучому, у другій – ті, хто відчуває, що

перебуває з ведучим на середній психологічній дистанції. У третій групі – ті, хто вважає себе не наближеним до ведучого. Кожен учасник запам'ятовує своє місце.

Далі запрошуємо ведучого повернутися в кімнату та пропонуємо йому сформулювати учасників групи так, як, на його думку, вони стояли у групах «близькості» стосовно нього.

Після того, як ведучий впорався зі своїм завданням, поставимо йому декілька запитань.

- Чи впевнений ти, що саме ці місця вибрали товариші стосовно тебе? В якому місці ти найменше впевнений? Чому? Якщо необхідно, перестав цих людей у більш доречне, на твою думку, місце. Не забувай, що ти коментуєш їх, а не власний вибір!

- Вкажи на тих учасників групи, в місці яких ти максимально впевнений!

- Постарайся спрогнозувати точність своєї відповіді! Як ти вважаєш, чи велика похибка допущена тобою щодо наближення чи віддалення від тебе учасників групи?

Ну, а тепер просимо членів команди повернутися до тих місць, які вони самі визначили на початку вправи. Ведучий порівнює результат зі своїм варіантом та відчуттями.

Завершення вправи:

- Як почуває себе ведучий / група після завершення вправи?

- Що запам'яталось під час виконання вправи? Що сподобалося? Що змусило задуматися?

- Чи є серед учасників групи ті, які вважають, що думка ведучого з їх приводу обґрунтована, навіть якщо спершу їхнє місце було в іншій групі?

- Які висновки для себе ви можете зробити після проведеної вправи?

- Як проведення вправи може вплинути на рівень комунікації всередині трудового колективу на підприємстві

III. Завершальна частина (5 хв).

Отже, щоб бути успішними комунікаторами в сучасному інформаційному просторі, потрібно:

- бути наполегливими та послідовними в донесенні своїх думок, ідей та фактів. Ваша аудиторія буде вам вдячна за точну навігацію в цьому хаосі, хоча б у вашій сфері;

- повторювати повідомлення багато разів, щоб вас почули. Не дослівно, а в різних форматах (через інтерв'ю, подію, фото, інфографіку тощо);

- знати, що турбує та що цікавить ваші аудиторії, та будувати свою діяльність і комунікацію з урахуванням цього;

- зосередитися на головному, що допоможе досягнути вашої мети. Це дозволить сконцентрувати зусилля та ресурси;

- сфокусуватися на простоті й доступності повідомлень. Малюйте, фотографуйте, знімайте, пишіть короткі прості тексти;
- мати унікальні історії, що надихають;
- максимально наблизитися до своїх аудиторій. При такій конкуренції за увагу ви маєте опинитися там, де вашій аудиторії буде зручно вас слухати й чути.

ТРЕНІНГ № 3

Коучинг-технологія

Мета: сформувати теоретичні уявлення про коучинг як сучасну технологію педагогічного менеджменту; формувати практичні уміння щодо застосування коучингу; формувати навички правильної мотивації майбутніх керівників закладу освіти; розвивати здатність досягати цілей за допомогою коучинг-технології.

Обладнання: проєктор, аркуші паперу, стікери, ручки, плакат із зображенням пісочного годинника.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Повідомлення теми та мети

Тренер. Дівчину попросили рукою дотягнутися до мітки на стіні, яка знаходилась значно вище її піднятої руки. Вона приклала зусиль і дотяглася. Потім їй поставили нове завдання: дістати паличку, розміщену дещо вище від поставленої мітки. Через деякий час дівчина зробила і це. Потім завдання було ще ускладнено: необхідно було паличкою повісити капелюха ще вище. Згодом і з цим завданням дівчина впоралася.

Ця проста фізична вправа наочно демонструє ефект поставленої мети. Тобто, людина, досягнувши одну мету, ставить перед собою нову, складнішу за попередню.

Мета нашого тренінгу полягає у формуванні знань про коучинг як сучасну технологію педагогічного менеджменту, навчанні учасників досягати цілей за допомогою різних інструментів коучингу; формуванні правильної мотивації до застосування коучинг-технології.

2. Правила роботи в групі

Тренер. Правила вкрай необхідні для створення такої атмосфери, щоб кожен учасник міг відверто висловлюватись і виражати свої почуття й погляди; не боявся стати об'єктом глузувань та критики; був упевнений у тому, що все особисте, що обговорюється на занятті, не вийде за межі групи; одержував інформацію сам і не заважав отримувати її іншим учасникам.

Щоб Ви запропонували?

- Бути позитивними.
- Говорити по черзі.
- Бути активними.
- Слухати й чути кожного.
- Толерантно ставитись один до одного.
- Бути пунктуальними.
- Діяти за принципом «тут і зараз».

Чи згодні ви? Чи приймаєте ці правила?

3. Очікування учасників. Вправа «Пісочний годинник»

Обладнання: ватман або аналогічний за розміром папір, стікери, ручки.

Тренер. На ватмані зображений пісочний годинник. Вам необхідно на стікерах записати свої очікування від тренінгу і розмістити їх у верхній частині годинника. На завершальному етапі тренінгу Ви проаналізуєте свої очікування, записані на стікерах, а ті, які, на Вашу думку, реалізувалися – перенесете у нижню частину годинника.

4. Техніка «Моя професійна мета»

Мета: виявити основні цілі, яких хочуть досягти учасники впродовж тренінгу.

Обладнання: аркуш для зазначення цілей.

Тренер. У кожному з нас є певні страхи, невирішені проблеми, які гальмують наш розвиток. Тому тренінг із коучингу допоможе обрати ті оптимальні шляхи, які зможуть побороти страхи і цілеспрямовано йти до своєї мети.

Поставте собі мету, яку ви хочете досягти на сьогоднішньому тренінгу та поміркуйте над шляхами її реалізації. Можна також сформулювати свою життєву мету. Які проблеми можуть виникнути, і які шляхи їх розв'язання ви передбачаєте?

Вкінці тренінгу можемо проаналізувати, чи досягли Ви мети і над чим потрібно працювати.

Рефлексія. Що ви відчували під час виконання вправи? Що ви взяли для себе з цієї вправи?

Прокоментуйте «філософію» коучингу:

- кожна людина живе з почуттям того, що вона здатна на більше;
- кожна людина може все, що вона захоче;
- кожна людина знає, чого вона хоче;
- для того, щоб досягти своїх цілей, треба усвідомлювати реальність, бути гнучким і рухатися вперед.

Коучинг – допомога в реалізації цього почуття. Але є різні перепони, які гальмують ці процеси. Для цього ми сьогодні і зібралися тут, щоб у майбутньому не боятися ставити мету та знаходити ефективні шляхи її реалізації.

5. Рефлексія «Поплавець в океані»

Тренер. Сядьте зручно. Закрийте очі і розслабтеся. Уявіть, що ви маленький поплавець в океані. У вас немає мети, компасу, карти, керма, весел. Ви рухаєтеся туди, куди несе вас вітер і океанські хвилі. Велика хвиля



може на якийсь час накрити вас, але ви знову виринаєте на поверхню... Спробуйте відчуті ці поштовхи і виринання... Відчуйте рухи хвиль, тепло сонця, краплі дощу... Прислухайтеся до свого тіла, які відчуття виникають у вас, коли ви увяляєте себе маленьким поплавцем у великому океані?

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

1. Надання необхідної інформації

Тренер. Коуч – професія, яка в ХХІ ст. набула стрімкого поширення в усьому світі. Історія її становлення досить довга. Етимологія слова «коуч» походить від назви угорського містечка Коч, в якому в XV ст. виготовляли вози, карети та екіпажі. В XVI-XVII ст. аналоги угорської карети стали виготовляти по всій Європі, у тому числі, в Англії, і називали її «коуч». У результаті, слово «коуч» стало означати засіб пересування, що доставляє людей із пункту А в пункт Б. У цьому відображається глибока сутність даного феномена, це «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на шляху до цієї мети».

Коучинг-технологію розглядаємо як процедуру, яка здійснюється за визначеним алгоритмом через сукупність запитань та застосування методів (технік) коучингу, спрямованих на формування партнерських стосунків у колективі, на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників.

Основною метою коучингу, як технології співпраці керівника та педагогічних працівників, є допомога підопічному в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми. Коучинг може застосовуватися в закладі освіти для реалізації таких завдань: підвищення ефективності роботи педагогічних працівників і використання їхнього потенціалу; формування партнерських взаємин; командоутворення; з'ясування цілей і зосередження на пріоритеті; розвиток нематеріальної мотивації педагогічних працівників; оптимізація систем їх розвитку; підвищення ініціативи педагогічних працівників; створення творчої атмосфери в колективі; формування корпоративної культури; подолання труднощів і бар'єрів; послаблення контролю за рахунок розвитку самостійності та відповідальності персоналу.

Розкрити особливості коучинг-технології можна тільки на практиці. Процес коучингу полягає в умінні ставити «правильні» питання, пойнтери. Це такий формат розмови між керівником і педагогічним працівником, який допомагає останньому зрозуміти та усвідомити свої посадові обов'язки, роль в освітньому процесі, мету в роботі, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому самонавчатися та розкривати свій особистісний та професійний потенціал.

Мета коучингової розмови – допомогти співробітнику самостійно навчитися всьому необхідному для досягнення цілей, навчитися брати відповідальність за отримані результати на себе та відчуті свою значимість.

2. «Золоті» правила коучингу

Тренер. Перш ніж моделювати коучинг-бесіду, з'ясуємо яких правил повинен дотримуватися коуч.

1. Відсутність з боку коуч-керівника експертної оцінки дій працівника.
2. Віра в можливості педагогічного працівника.
3. Відсутність готових рішень.
4. Орієнтація на формування партнерських відносин між керівником і педагогічними працівниками.
5. Не визначення, а допомога працівникові усвідомити свої цілі.
6. Поетапне досягнення цілей.
7. Постійне тримання уваги працівника в рамках визначеної мети, перевірка її важливості і актуальності, недопустимість перемикання або розпорошування уваги на що-небудь інше.

3. Моделювання коучинг-бесіди

Мета: змоделювати реальну ситуацію для кращого розуміння учасниками специфіки коучингу.

Тренер. Мені потрібні двоє бажаючих для того, аби розіграти в ролях коучинг-бесіду між керівником та педагогічним працівником.

Педагогічний працівник приходять до свого керівника з таким проханням: «Я не знаю, як виконати поставлене завдання (наприклад, провести загальношкільний форум). Будь ласка, допоможіть мені». Керівник, який застосовує в управлінні коучинг-технологію, може поставити працівнику такі запитання: «Який результат Ви хочете отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) Ви розглядали?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який із варіантів, на Вашу думку, принесе оптимальний результат?», «Чому Ви обрали саме цей варіант (чому обрали саме форум?), чим він Вас приваблює?», «Яка існує ймовірність невдачі?», «Що робитимете, якщо це не призведе до бажаних результатів? (не буде потрібної зацікавленості до заходу зі сторони педагогічних працівників та учнів?)», «Який у Вас запасний план?», «Які ресурси для реалізації мети (виконання завдання) Вам потрібні?», «Хто може допомогти Вам у досягненні результату? (Які повноваження і кому можна делегувати?)», «Що Ви готові зробити, щоб успішно виконати завдання, не допустити провалу?», «Які кроки Ви можете зробити вже зараз для досягнення результату? (Які підготовчі завдання вже можна виконувати?)», «Коли Ви готові приступити до виконання завдання?».

У відповідь на питання менеджера, що задаються за правилами коучингу, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху, брати відповідальність за свої дії та не допустити провалу.

Слухаючи відповіді на свої питання, що задаються за правилами коучингу, керівник, у свою чергу, знає не лише план дій, але і хід думок педагогічного працівника, який «привів» до цього плану. Процес коучингу інформативніший, ніж інструктаж підлеглого, що дає можливість керівнику краще контролювати ситуацію.

Таким чином, коучинг забезпечує керівника реальним, а не ілюзорним контролем, а педагогічного працівника – реальною, а не ілюзорною відповідальністю.

4. Перегляд відео-фрагменту

Мета: дати уявлення майбутнім керівникам закладу освіти про різницю між коучингом та наставництвом.

Обладнання: проектор.

Тренер. Проскануйте QR-код. Перегляньте відео «Чим відрізняється коучинг від наставництва».

Висновок даного відео наступний:

Наставництво = роби як я!

Коучинг = ти сам зможеш зробити це!



Отже, переглянувши дане відео, ми можемо зробити висновок, що відмінність коучингу від усіх видів консультування — ставка на реалізацію потенціалу самої людини.

Уявіть, що ви хочете навчитися їздити на велосипеді. Тоді:

- психотерапевт буде розмовляти з вами про ваші страхи;
- консультант пояснить вам, як це правильно робити;
- наставник розповість, як він сам навчався кататися;
- тренер покаже, які прийоми та навички вам треба розвинути;
- коуч надихне вас на те, щоб ви вскочили на велосипед і поїхали; при цьому коуч буде бігти поруч, поки ви не відчуваєте себе досить впевнено, щоб їхати самостійно.

Галілео Галілей свого часу сказав: «Людину не можна нічому навчити. Можна тільки допомогти їй відшукати те, що вже є в ній самій».

Кому потрібен коучинг? Усім! Звичайній людині, бізнесмену, керівнику, батькам, співробітникам компаній, працівникам закладу освіти. Якщо ви хочете ефективно вирішувати завдання, досягати свої цілі, або якщо ви просто «застрягли» на якомусь життєвому етапі – Вам потрібен коучинг.

Коучинг для тих, хто любить жити, кому важливо розвиватися, ставити гідні цілі і досягати їх, привнести в своє життя любов, достаток і радість, хто не боїться сміливо, яскраво, красиво мріяти і робити свої мрії реальністю. І для Вас, як майбутніх керівників, дуже важливо виробити та застосовувати цю технологію в управлінських процесах закладу освіти.

5. Релакс

Притча «Про рай і пекло»

Тренер. Одного разу мудрець попросив Господа Бога показати йому рай і пекло. Господь відвів мудреця до приміщення, де нестерпно страждали голодні люди. Посеред кімнати стояв великий казан зі смачною кашею. Люди мали ложки, але вони були довші за руки, і жоден не міг втрапити ложкою до рота. «Так, це справжнє пекло!» — подумав мудрець.

Потім вони зайшли до іншого приміщення, де всі були ситі й веселі, хоча там стояв такий самий казан, а люди мали такі самі довгі ложки. Що ж робило життя цих людей райським? Придивившись, мудрець побачив — вони годували один одного!

Ці люди вміли взаємодіяти.

6. Завдання «Змініть курс»

Мета: виявити основні проблеми, які можуть виникнути при невмінні керівника та персоналу співпрацювати, і як гнучкість керівника може вплинути на вирішення проблеми.



Тренер. Прочитайте запропоновану ситуацію, дайте відповіді на запитання.

Лінкор, який брав участь у військових маневрах, був у морі вже кілька днів. Погода була дуже погана, капітан побоювався, що скоро вона ще погіршиться. Він завжди був на капітанському мостіку і спостерігав за ситуацією. Несподівано дозорний закричав: «Вогонь, капітан, праворуч по борту!» Він сказав, що вогонь нерухомий. Це означало, що, можливо, лінкор

знаходиться в небезпечній близькості від іншого корабля.

Капітан викликав сигнальника: «Посигнальте цьому кораблю: «Небезпека зіткнення. Змініть курс на 20 градусів на північ». Від іншого корабля надійшла відповідь: «Змініть курс на 20 градусів на південь».

Капітан був обурений таким нахабством і сказав: «Сигнальте: «Я капітан. Змініть курс на 20 градусів на північ».

«А я матрос другого класу, — була відповідь. — Вам краще змінити курс на 20 градусів на південь».

Розлючений капітан закричав: «Сигнальте: «Я — військовий лінкор! Змініть курс на 20 градусів на північ».

«А я — маяк», — посигналили у відповідь.

І капітану прийшлося змінити курс.



Дайте відповідь на такі запитання:

— Яка мораль цієї історії? Що у вашій майбутній роботі можна назвати «лінкором», а що — «маяком»? Що можна змінити, а що ні?

— Чи потрібно вам бути більш гнучким? Якщо так, як ви можете цього досягти?

– В яких ситуаціях ви «блукате в темряві»? Що ви можете назвати «туманом»? Як ви могли б розвіяти його?

(Учасники беруть участь у дискусії, обговорюють дану проблему, порівнюють результати, роблять висновки).

7. Робота в групах. Вправа «Портрет керівника»

Мета: сформувати критерії успішності керівника закладу освіти.

Учасники об'єднуються у дві групи.

1-й групі дається завдання створити портрет неуспішного керівника, вказавши на його помилки і причини такого становища.

2-га група описує успішного керівника і створює його портрет з перевагами, завдяки яким він став успішним.

Кожна група зачитує і захищає свого керівника і свій список переваг та недоліків. У кінці ми виділяємо, які помилки непотрібно допускати у своїй роботі, щоб не стати поганим керівником; чому потрібно вчитися, щоб стати успішним менеджером сучасного освітнього закладу.

Обговорення.

Тренер. Звичайно, навіть у найуспішнішого керівника були кризи і поразки та ті ситуації, які ставили його в глухий кут. Але не той керівник успішний, який не припускається помилок, а той, хто зробивши помилку, критично проаналізував її, зробив відповідні висновки і вдосконалив свою діяльність.

Не бійтеся робити помилки, найголовніше – вмійте з них виносити для себе правильні висновки.

8. Актуалізація внутрішніх ресурсів майбутніх керівників, самостійне вирішення ними завдань і досягнення позитивного результату

За допомогою чітких, логічно побудованих питань, спрямованих на актуалізацію внутрішніх ресурсів, тренер мотивує здобувачів, налаштовує на учіння, організовує на самостійне вирішення завдань і досягнення результату.

На першому етапі мотивації та визначення мети потрібно спрямувати студентів на бачення майбутнього успішного результату після вивчення теми/модуля/навчальної дисципліни.

1. Опишіть привабливий для Вас образ керівника закладу освіти.

2. Яким Ви бачите себе по завершенню магістратури?

3. Яким бачать Вас оточуючі (студенти, викладачі)?

4. У такій ситуації наскільки Ви будете задоволені собою?

Вищеозначеними запитаннями тренер допомагає кожному студенту усвідомити власні цілі — важливі, конкретні, чітко визначені в часі.

Згодом обговорюють різні шляхи їх досягнення. Наприклад:

1. Якої мети прагнете досягти після закінчення закладу вищої освіти?

2. Чому ця мета важлива для Вас? Які її переваги для Вас?

3. Наскільки від кожного з Вас залежить досягнення мети?
4. Як дізнаєтеся, що Ви досягли її?
5. Що потрібно зробити для її досягнення?
6. Які потрібні ресурси? Чи є вони у Вас?
7. Якщо не досягнете мети, якими можуть бути для Вас негативні наслідки?
8. Упродовж якого періоду зможете реалізувати мету?
9. Як це вплине на Ваше життя?
10. Яким чином результати Вашої роботи можуть поєднуватися з результатами інших?

На другому етапі планування та здійснення ефективних дій доцільно буде поставити такі орієнтовні запитання:

1. Відповідно до визначеної мети, які дії потрібно виконати на цьому занятті (на цьому тижні, місяці тощо)?
2. Яким буде перший етап (найпростіший, найбільш ефективний)? Наступний і далі?
3. Яким чином пропонуєте це зробити?
4. Які способи ще можна використати?
5. Якби мета була вже досягнута, які були б Ваші наступні дії?

На третьому етапі реалізації плану формуємо покроковий план досягнення мети за допомогою коуч-техніки «Рефлексії задоволеності» просуванням до мети «від 1-го до 10-ти», орієнтуючись на нинішню ситуацію.

1. На якому етапі Ви нині знаходитесь за шкалою від 1-го до 10-ти?
2. Якщо перейти на один бал вище, що зміниться? А якщо ще на один? І так далі.

На четвертому завершальному етапі можна поставити такі запитання:

1. Як Ви зрозумієте, що досягли мети?
2. Скільки часу потрібно було для вирішення кожного завдання? Які завдання були взаємопов'язані?
3. Які перші (найлегші) кроки зробили для досягнення мети?
4. Що не вдалося зробити? Чому?

Коуч повинен формувати та підтримувати сприятливі соціально-психологічні умови для спільної діяльності. Відтак, має розвивати власні вміння вербальної й невербальної комунікації для здійснення суб'єктивної взаємодії зі студентами: активне, глибинне слухання, відкриті ефективні запитання, тональність, темп мовлення тощо.

Результатом діалогічного спілкування з використанням елементів коучингу має стати набуття студентами цінного досвіду в спільній творчій діяльності, розуміння його значення для освітньо-професійного розвитку та якнайповнішої реалізації власних ресурсів.

Застосування тренером запитань, як основного інструмента коуча на різних етапах освітнього процесу, (науково-освітні проекти, індивідуальні

консультації тощо) спрямовано на допомогу студентам усунути проблеми в особистісній і професійній сферах шляхом мобілізації та реалізації їхнього внутрішнього потенціалу.

9. Вправа «Конверт проблем»

Мета: знаходження різних варіантів виходу із ситуації.

Обладнання: аркуші паперу, ручки, конверти.

Форма: робота в групах

Тренер. Запишіть на аркуші свої найбільші страхи чи прогнозовані труднощі у роботі з колективом і покладіть до конверта. Обміняйтесь. Дайте поради, як краще вирішити це питання. Вони повинні бути чіткими і дієвими.

Всі учасники об'єднуються в групи (по 3 особи).

Мрійник відіграє роль творчої людини, ентузіаста, який пропонує різноманітні, навіть нереальні варіанти розв'язку проблеми. Мрійник генерує нові ідеї, формує бачення. Позиція мрійника: «Все можливо», «Що я/ми хочу(емо) зробити?». На цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.

Реаліст займає тверезу та прагматичну позицію і пропонує як структурувати, спланувати роботу і визначає, які кроки потрібні для реалізації розв'язків проблеми. Реаліст перетворює мрію/бачення на реалістичні кроки/детальний план; знає всі процедури. Позиція: «Як я/ми хочу(емо) це зробити?».

Критик намагається оцінити цінність ідей, знаходить помилки у запропонованому та ідентифікує слабкі місця у попередніх пропозиціях. Під час рольової гри учасники можуть циклічно змінювати свої ролі і продовжувати обговорення проблеми до тих пір, поки рішення не буде знайдено. Критик забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх, так і планів персоналу. Позиція: «Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

Відома також модифікація методу, у якій крім трьох оціночних ролей вводиться роль нейтрального спостерігача. З позиції нейтрального опису та постановки задачі можна починати застосування всієї методики, а потім також завершувати процес пошуку рішення нейтральним підведенням підсумку.

Обговорення. Релаксація:

- Чи сподобалась Вам дана техніка?
- Які труднощі виникали під час її здійснення?
- Що ви для себе зрозуміли?

Отже, дана техніка показує, що як в житті, так і в роботі, нас супроводжують різні проблеми та труднощі, які ми маємо ефективно вирішувати. Нам вдалось виокремити загальні, які стосуються характерно

кожного із вас. Техніка дає змогу розглядати проблему з різних сторін для того, щоб ефективно її усунути, а також, щоб досягти успіху у всіх сферах нашого розвитку.

У житті ми постійно стикаємося з ситуаціями, коли треба щось змінити або навіть просто зробити щось незвичне і нове, але страх перед невідомим часто заважає нам діяти. Внутрішній голос починає переконувати нас у тому, що все не так вже і погано, а хто знає, чи буде добре, якщо ми почнемо міняти своє життя.

Зрозуміти те, що ви застрягли в зоні комфорту, можна по власній реакції на будь-яку нову ситуацію, з якою ви зіткнулися або навіть просто подумали про неї. Першою реакцією, швидше за все, буде страх.

10. Селф-коучинг. Надання необхідної інформації

Тренер. Для того, щоб стати успішними керівниками закладу освіти, Вам необхідно займатись саморозвитком, самоосвітою, самокоучингом та брати активну участь у розвитку та функціонуванні освітнього закладу, стати коучем для колег, учнів, батьків та ін.

Селф-коучинг (від англ. self-coaching) – це самонаставництво, особистісне тренування, програма професійного й особистісного розвитку. Це технологія професійної самореалізації особистості, яка ґрунтується на прийнятті відповідальності за думки, дії, звички і за свою особистість. Самореалізація в цьому сенсі є не стільки результатом, скільки процесом безперервним, який триває все життя.

Переваги селф-коучингу:

- Повністю сам контролюєш коучинговий процес.
- Змінюєш свій майдсет (від англ. – mindset – склад розуму, тип мислення, образ мислення).
- Перед собою завжди чесний, відкритий.
- Сам відповідаєш за власний результат.

11. Релаксація. Вправа «Колесо балансу життєвих цінностей»

Тренер. Шановні учасники тренінгу, майбутні керівники, хочу запропонувати, створити своє «Колесо балансу життєвих цінностей» – це методика аналізу та планування життя.

Кольоровими олівцями, зафарбуйте кожен частинку із 8 секцій, на стільки, на скільки ви вважаєте, що дана сфера у вас розвинена.

Оцінюєте поточний стан кожної сфери від 1 до 10 балів.

0-3 бали вказують на критичні показники в якій-небудь сфері нашого життя, 4-7 – свідчать про достатню задоволеність і 8-10 – про повну.

Сфера життя, яка набрала малу кількість балів – головне джерело незадоволеності в житті. Покращуючи її, поліпшуєте загальне відчуття добробуту.

Отже, за допомогою, такої рефлексивної вправи, ви змогли дізнатися, яка сфера у вас на високому рівні, а над якою ще потрібно попрацювати.

Вправу можна робити раз в 1-3 місяці, щоб спостерігати прогрес, бо впродовж життя «Колесо балансу» може багато разів видозмінюватися, в залежності від того, як ви будете рухатись.

12. Практична робота в групах. «Створення колеса балансу з управлінського напрямку»

Мета: визначити пріоритети майбутніх керівників закладу освіти.

Скласти колесо балансу циклу управлінської діяльності: 1 – прийняття рішень, 2 – розвиток команди, 3 – управління в умовах змін.

Термінологія в допомогу командам:

1. Швидкість, рішучість, своєчасність, відповідальність, колегіальність, індивідуальність, результативність, поміркованість, правильність, впевненість.

2. Психологічна сумісність, компроміс, стійкість, відповідальність і гнучкість, толерантність, креативність.

3. Відкритість до нового, позитивне сприйняття, навчання, стресостійкість, інтелектуальна сприйнятливість, швидке прийняття рішень, психологічна культура.

13. Проблемно-пошукові питання

Для колективного обговорення

Завдання. Рефреймінг невдач «Едісон та електрична лампочка».

Томаса Алва Едісона, американського винахідника, вважають одним з найбільш творчих і розумних людей в історії людства. Він – автор 1093 патентів на винаходи, серед яких – перший проєктор рухомих картинок, перша пересувна кіностудія, лампа розжарювання і фонограф.

Біографічні факти свідчать про те, що він всього три місяці ходив у школу штату Мічиган. А потім, коли йому виповнилося 12 років, його відраховали, тому що вчителі вважали нездібним.

Пізніше Едісон виголосив відому фразу: «Геній – це один відсоток натхнення і 99 відсотків поту». Безумовно, він говорив про себе. Кажуть, коли Едісон намагався створити електричну лампу розжарювання, свій найвідоміший винахід, то зробив понад тисячу невдалих дослідів. Друзі та колеги вмовляли його відмовитися від цього задуму, бо вважали, що він приречений на невдачу.

Едісон відповідав із абсолютною впевненістю і деяким подивом: «Чому? Це зовсім не біда – я просто знайшов тисячу випадків, коли моя формула не працює!»

Зрештою, найголовнішими союзниками Едісона стали не тільки його інтелект і творчі здібності, але і позитивне ставлення до своєї роботи та завзятість при вирішенні проблем.

Ця історія ілюструє необхідність творчого і латерального мислення, а також акцентує на важливості усвідомлення «невдачі» як природної складової процесу творчості.

Колективне обговорення історії:

- Яка мораль цієї історії? Яку «лампу» ви зараз намагаєтеся винайти?
- Скільки різних способів ви випробували, щоб вирішити цю проблему?
- Що мотивує вас продовжувати цей проєкт? Як ви сприймаєте невдачі, що спіткали вас у спробах вирішити проблему?
- Чи можна провести «рефреймінг» ваших невдач так, як це робив Едісон?
- Від яких проєктів ви відмовилися через те, що вважали їх невдалими? Чи можете ви їх відновити?

Для керівника дуже важливим є формування стержня, який допоможе не здаватися на половині дороги, а йти впевнено до кінця, мотивуючи інших. Саме це є провідною ідеєю самокоучингу.

Достатньо щоранку ставити собі кілька питань:

- Які дії я можу зробити сьогодні, щоб домогтися бажаного результату?
- Що я можу змінити, щоб досягти поставленої цілі?
- Що важливого або цікавого у моєму бажанні?
- На чому мені необхідно сконцентруватися сьогодні для досягнення поставленої мети?

Увечері доцільно підвести підсумки виконаних кроків. Для цього поставте собі такі питання:

- Які кроки приблизили мене до моєї мети сьогодні?
- Чому я зміг навчитися впродовж тренінгу?
- Наскільки сьогоднішній день покращив моє життя? Чи знадобиться отриманий досвід у майбутньому?

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

1. Підведення підсумків

Оцінка отриманого досвіду.

Тренер. Для того, щоб підвести підсумки сьогоднішнього тренінгу, хочу запропонувати Вам перегляд відео «Казка про золоту рибку мовою коучингу».



Таким чином, у нашому розумінні коучинг-технологія є феноменом освітнього процесу, що побудований на мотивуючій взаємодії, в якому керівник створює спеціальні умови, спрямовані на розкриття особистісного потенціалу працівників, для досягнення ним значних цілей в оптимальні терміни, в конкретній діяльності.

2. Вправа «Зворотний зв'язок». Дій!

Мета: сформулювати плани на майбутнє з урахуванням знань, отриманих під час тренінгу.

Тренер.

1. Пропоную кожному учаснику подумати про те, що він отримав від тренінгу, і що збирається робити після його завершення.

2. Розділіть аркуш паперу на три стовпці з написом «Шість місяців», «Три місяці» і «Завтра» та заповніть ці стовпці.

3. На виконання дається 5 хвилин, потім кожен зачитує одну найважливішу дію із колонки.

3. Чи справдилися ваші очікування?

Тренер. Вверху на пісочному годиннику знаходяться ваші очікування від тренінгу, які ви написали на початку. Прошу учасників, очікування яких справдилися – перенести стікери з верхньої у нижню частину годинника.

Запитання для фідбеку:

- Чи приніс вам користь сьогоднішній тренінг?
- Що нового дізналися?
- Оцініть рівень розуміння матеріалу по шкалі від 1 до 10 балів.
- Що ви готові зробити, щоб ваші знання про коучинг можна було оцінити в 10 балів?

Тренер. Коучинг потрібен тому, хто йде вперед, хто вже багато досяг і бажає досягнути більшого в житті та професії. Сподіваємось, що в процесі нашої роботи ви поставили певні професійні і життєві цілі та визначили шляхи їх досягнення. Саме це і було метою нашої роботи.

Впровадження коучингу, як технології педагогічного менеджменту, дасть змогу внести якісні зміни в діяльність закладів освіти, а саме: вивести відносини керівників з педагогічними працівниками на новий рівень; створити умови для щирості та відкритості всіх учасників освітнього процесу; сформувати відповідальність у педагогічних працівників за прийняті рішення та досягнутий результат; надати можливість працівникам управляти своєю роботою (розподіляти час, визначати необхідні ресурси), що, в свою чергу, розкриє внутрішній потенціал колег, створить позитивну мотивацію, підвищить рівень задоволеності від виконання професійних обов'язків; поглянути на своє життя під іншим кутом зору, підвищити його якість, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, навчитися знаходити власні ресурси як керівникам, так і їх підлеглим.

Отож, шукайте, експериментуйте, не погоджуйтеся, але не залишайтеся на узбіччі дороги пізнання! І завжди пам'ятайте слова Джимі Рона – всесвітньо відомого філософа бізнесу, який розробляв стратегії діяльності Соса-Сола та був особистим бізнес-тренером Білла Гейтса: «Формальна освіта допоможе вам вижити, а самоосвіта приведе вас до успіху».

ТРЕНІНГ № 4

Делегування повноважень

Мета: надати інформацію про делегування повноважень як ефективну технологію в управлінській діяльності; підвищити свою управлінську ефективність; навчитись ефективно розподіляти обов'язки між підлеглими; систематизувати свої знання в управлінні підлеглими; зрозуміти, які помилки часто допускаються в управлінні; дізнатись, які ризики існують в делегуванні повноважень.

Обладнання: мультимедійний проектор, ПК, ручки, олівці, крейда, постери.

I. Вступна частина

1. Знайомство

Вправа «Моя буква»

Мета: розтопити лід, краще пізнати учасників

Обладнання: постери, олівці (ручки).

Опис:

1. Кожен учасник вибирає собі будь-яку букву алфавіту й озвучує її всій групі або сусідові.

2. Протягом 2 хвилин учасники підбирають якомога більше слів, які описують їх і починаються на обрану літеру.

3. Кожен учасник ділиться своїми словами з групою

Наприклад: мене звать Вікторія й моя буква П. Я практична, пунктуальна, і прямолінійна.

Можна написати свої імена й букви на постерах, а потім розвісити їх на стінах для загального ознайомлення протягом дня. Якщо група учасників дуже велика, потрібно спочатку розділити її на невеликі команди.

2. Прогнозовані результати:

- підвищення своєї управлінської ефективності;
- зможете звільнити для себе як мінімум 50% часу;
- ефективний розподіл обов'язків між підлеглим;
- систематизацію своїх знань в управлінні підлеглими.

II. Основна частина

1. Надання необхідної інформації

Делегування повноважень — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою

для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- передавання повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);

- прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);

- підзвітність (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування повноважень здійснюється з метою:

- звільнення часу керівництва для вирішення важливіших завдань;

- підвищення мотивації персоналу;

- підвищення довіри в робочому колективі;

- перевірка співробітників на старанність.

Делегування — це регулярна управлінська практика. Крім своєї безпосередньої функції — розподіл між підлеглими завдань та повноважень для їх вирішення — делегування служить і іншим організаційним завданням:

1. Дозволяє керівнику займатися завданнями більш високого рівня, а головне встигати більше.

2. Виявляє потенціал працівників, розкриває їх здібності, кваліфікацію.

3. Допомогає створити синергію.

4. Створює додаткову мотивацію, дотичність кожного до загальної справи.

5. Втримує працівників в організації.

6. Певну роботу підлеглий здатний зробити краще, ніж керівник.

2. Обговорення актуальності (8-10 хв)

Мета: обговорити актуальність і доцільність технології делегування повноваження та яка її роль в освітньому процесі.

Делегування повноважень підлеглим – це ефективний інструмент управління для кожного керівника, а також можливість розвантажити себе і отримати додатково 3-4 години часу в кожній добі. Щоб навчитися розподіляти обов'язки правильно, необхідно пройти тренінг «Делегування повноважень».

Можна сказати, що це – об'єктивна необхідність. Якщо керівник уміє розподіляти між підлеглими конкретні завдання, значить, він опанував

однією з основних заповідей управлінця: «Не я повинен підкорятися роботі, а робота повинна підкорятися мені».

Чому делегування є необхідним? Щонайменше з двох причин:

- Щоденний об'єм роботи, яку належить виконати керівникові, завжди перевищує його фізичні і тимчасові можливості: щодня він повинен робити більше, ніж може, і це нормально. А доручення справ, завдань своїм підлеглим дозволяє керівникові виконати більший об'єм роботи.

- Природно, що підлеглий здатний робити якусь роботу або справитися з яким-небудь завданням краще, ніж шеф. Цього не слід боятися, а слід заохочувати і культивувати. Хороший керівник не той, хто може робити будь-яку справу краще за своїх підлеглих, а той, хто керує так, що кожен підлеглий робив свою справу найкращим чином.

3. Проблеми делегування повноважень

Мета: обговорити з учасниками тренінгу проблеми делегування повноважень.

Можна скільки завгодно довго і часто повторювати, що з завтрашнього дня, мовляв, робота – в закладі освіти, а вдома – ніяких робочих дзвінків. Всього, як відомо, не встигнеш, тому делегування повноважень – реальний вихід, щоб не зривати дедлайни і не робити робочий кабінет своїм домом.

Проте поки не навчитеся відокремлювати одне від іншого, нічого не вийде. Більш того, плутати особисте з робочим будуть і підлегли по службі, і ваші рідні вдома будуть довантажувати своїми «робочими проблемами». Виявляється, «фільтрувати» і розділяти, безумовно, – важливі питання, яких необхідно вчитися.

4. Вправа «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді»

Для кожного з учасників використовується тільки одна ситуація. Можна розіграти ці ситуації в парах. Група повинна обговорити відповідь кожного з учасників.

Мета: формувати адекватні реакції на різноманітні ситуації; здійснити «трансактний аналіз» заповідей і формувати необхідні «рольові» побудови.

Обладнання: папірці із ситуаціями.

Кожному членові групи пропонується продемонструвати в запропонованій ситуації невпевнений, впевнений та агресивний типи заповідей.

Ситуації можна запропонувати такі:

«Із Вами розмовляє колега, а Ви хочете піти...»

«Ваш колега влаштував Вам зустріч із незнайомою людиною, не попередивши Вас...»

«Колеги, які сидять позаду Вас на зборах заважають Вам галасливою розмовою...»

«Ваш сусід відволікає Вас від цікавого виступу, ставлячи недоречні, на Ваш погляд, запитання...»

«Колега говорить, що Ваш зовнішній вигляд не відповідає статусу керівника...»

5. Які повноваження можна делегувати?

Зазвичай делегуються:

- спеціалізовану діяльність;
- рутинну роботу. Багато завдань з'являються у Вашій діяльності знову і знову, наприклад, підготовка чернетки щотижневого звіту, введення журналу з техніки безпеки учнів, ведення журналу по розпорядженням, наказам, службових записок і т.д. Час керівника незрівнянно дорожче, щоб витратити його на подібні рутинні задачі, що керівник освоїв вже багато років тому;

- приватні питання діяльності;
- заміщення. Часто буває так, що керівнику необхідно бути одночасно в декількох місцях. Щодня Вашим працівникам надається можливість виступити у ролі керівника. Доповіді, запрошення на конференції, візити клієнтів і наради — це усього лише кілька подібних прикладів. Деякі заходи керівнику імовірно варто відвідувати особисто. Однак у багатьох випадках від того, чи відвідає керівник захід особисто чи пошле кого-небудь замість себе, рівно нічого не зміниться.

- підготовчі роботи (проекти і т.п.).

Гідність делегування повноважень полягає, перш за все, в тому, що воно сприяє формуванню в колективі атмосфери творчої праці. Працівник, якому делеговані певні повноваження, отримує самостійну ділянку і відповідає перед своїм керівником за нього (на нього покладається певна відповідальність), що саме по собі є мобілізуючим чинником.

6. Вправа «Перебільшення або повна зміна поведінки»

Мета вправи: формувати навички модифікації та корекції поведінки на підставі аналізу ролей, що розігруються, і групою розглянути поведінку.

Ця вправа є рольовою грою, під час якої членам групи надається можливість програти внутрішньоособистісні конфлікти. Розігрування ролей використовується для розширення усвідомлення поведінки та можливості її зміни.

Кожний з учасників самостійно обирає небажаний тип особистісної поведінки (або група допомагає йому обрати тип поведінки, яку сам учасник не усвідомлює).

Якщо член групи не усвідомлює цієї поведінки, він повинен перебільшити її. Наприклад, сором'язливий учасник повинен говорити гучним авторитарним тоном, постійно вихваляючись. Якщо ж учасник усвідомлює небажаний тип своєї поведінки та вважає його небажаним, він

повинен повністю змінити свою поведінку. На розігрування ролей кожному надається 5–7 хвилин. Потім усі учасники розповідають про свої спостереження та почуття.

7. Які повноваження заборонено делегувати ?

Тривалість: 30 хв

Не підлягають делегуванню:

- постановка цілей,
 - ухвалення рішень щодо роботи закладу освіти,
 - контроль результатів і т.п.,
 - завдання особливої важливості,
 - завдання високого ступеня ризику,
 - незвичайні, виняткові справи,
 - актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.
- Персонально довірені завдання.

Як керівник Ви, імовірно, маєте доступ до інформації, закритої для Вашого персоналу. Розміри окладів, заробітна плата, дані про приватну власність і особисте оподаткування — приклади інформації подібного типу. Надання подібної інформації не тим, кому належить, може мати досить руйнівні наслідки для організації. Приміром, інформація про заробітну плату повинна зберігатися в секреті. Якщо Ваші конкуренти одержать у свої руки деякі секретні технології, на розробку яких Ваша організація витратила багато часу і грошей, це може завдати великої шкоди Вашій організації. Незважаючи на те, що Ваш персонал може цікавитися подібними питаннями, Вам належить залишати завдання, пов'язані з інформацією такого роду, собі.

7. Вправа «Наші емоції – наші вчинки»

Мета: усвідомлення залежності вчинків від емоційного стану, створення умов щодо формування навичок управління своєю поведінкою.

Інструкція. Учасникам пропонується продовжити речення:

- Я засмучуюсь, коли...
- Я злось, коли...
- Мені погано, коли...
- Я радію, коли...
- Я спокійний, коли...
- Мені подобається, коли...
- Мені не подобається, коли...
- Мені добре, коли...

Як тільки ця частина роботи буде закінчена, пропонується продовжити речення далі: «...коли...то я поступаю...»

Обговорення: про що думаєте, коли здійснюєте той чи інший вчинок? Чи завжди ми думаємо перед тим, як щось робити? Учасникам пропонується підтвердити або спростувати твердження: «Попереду будь якої дії повинна йти думка!».

8. Ключові правила делегування

Тривалість – 20 хв.

- Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
- Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.
- Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання своїх співробітників.
- Делегуйте завдання або роботу за можливістю повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
- Пояснійте співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.
- Однорідні завдання делегуйте за можливістю одному і тому ж співробітнику.
- Переконайтесь, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.
- Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.
- Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
- Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.
- Пояснійте значення та мету завдання (мотивація і цілеустановка).
- Значні і важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно в письмовій формі.
- Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.
- Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.
- Надайте співробітнику впевненість в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради й підтримки.
- Вимагайте від співробітника звіту через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.
- Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і терміново інформуйте співробітника про результати контролю.
- Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки в роботі.

- Дозволяйте співробітнику представляти у вищій інстанції доручене йому завдання як його роботу або брати участь в її представленні на відповідному рівні.

9. Вправа «Конверт проблем»

Сформулюйте на аркуші найбільші проблеми чи страх у роботі з молодими колегами, колегами старшими по віку і покладіть до конверта. Обміняйтеся. Дайте поради, як краще вирішити це питання. Вони повинні бути конкретними і дієвими.

(Представники «зіркової хвороби», Запеклі грубіяни, Досвідчені скаржники, Свідомі провокатори, Постійні «бігуни» і т.д.).

10. Типові помилки при делегуванні повноваження

Тривалість – 35 хв.

Обладнання: інтерактивна дошка, ноутбук, відео «Делегування повноважень – як ставити завдання».

Ретельний контроль від керуючого роботою має опиратися на дотримання співробітниками термінів її виконання, технічної або специфічної відповідності роботи та інші ключові показники. У той самий час, керівнику слід уникати контролю дріб'язкового, коли співробітники не мають змоги «кроку вбік» або відчують тиск від керівництва «за спинами».

Кожен член колективу має розуміти, що йому довіряють як спеціалісту й очікують від нього конкретний результат. При тому, результат настільки ефективний, що у багатьох випадках, не має різниці яким шляхом (розумним, звичайно) він був досягнений.

Теж саме стосується й вибіркового контролю. Одна справа, коли керівник викликає із звітом про перебіг справ тих співробітників, чия робота має близькі терміни здачі. Інша річ – вибіркового контролю, знову ж, по дрібницям або тиск на тих підлеглих, хто чимось йому не до вподоби.

«Все знає»

Не менш поганим стане й той керівник, який на кожну помилку (та не тільки помилку) підлеглих, намагатиметься продемонструвати наскільки краще він сам міг би це зробити. Особливо погано виглядає, коли із таким коментарем, керівник погоджується на пропозиції щодо вдосконалення роботи. Підлегли – це, в першу чергу, люди. Й тому, таке ставлення «з високу» від керівника доволі образливо та не має нічого спільного із потрібним «тимблдінгом».

«Додумай сам»

Зайві «квести» та запитання, що мають для підлеглих необхідність домислювати самим, що мав на увазі керівник – також показник «поганого боса». Тим паче, коли мова йдеться про постановку завдань та керівник, з якихось причин не інформує підлеглих у повному обсязі. Навіть, якщо це не

стане відомо вищому керівництву, така поведінка вряд чи прибавить авторитету горе-керівнику. Професіонали керуючої справи, мають специфічний термін для такого явища – «нещире делегування», та здатні розглядати такі прояви, як саботаж роботи або намагання керівника замовчувати щось, що здатне викрити його непрофесійність чи позаконну діяльність.

«Утримання крісла»

Погано в очах колективу виглядає й той бос, що відверто боїться втратити свою посаду.

По-перше, такий страх не додає авторитету, бо кому ж приємно підпорядковуватися боягузу?

По-друге, усі розуміють, наскільки занадто обережними будуть професійні кроки такого керівника, що звичайно, відобразиться й на результативності праці усього, підлеглого йому колективу.

«Все розумію»

Одна з рис керівника, яка може перетворитися на «крихку кригу» але, все ж таки необхідна. Так, реагувати на помилки підлеглих треба не тільки спокійно, але й з певним розумінням того, що людина, взагалі, здатна до такого явища. Притому, треба чітко тримати межу, за якою розуміння підлеглих більш нагадує сидіння останніх на шиї керуючого. З таким підходом до розуміння, дуже швидко «приїде» й вся робота, й колектив загалом. Тож розумійте в міру та не відмовляйте у розумінні підлеглим у тих питаннях, де воно дійсно необхідне.

«Все сам»

Й, наприкінці. Не слід боятися делегувати повноваження та відповідальність. Керівник, що робить та контролює все сам – не керівник, а просто, вправний робітник. Хто такий керівник – сказано було на початку цих порад.

11. Вибір виконавців для делегування

Тривалість – 20-30 хв.

При передаванні частини своїх обов'язків потрібно пам'ятати, що вся повнота влади залишається за вами.

Передача повноважень можлива при наявності взаємної довіри між керівником і підлеглим. Тому, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від підбору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду.

У процесі делегування необхідно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає. Якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей і завдань управління організацією і зв'язані взаємною довірою.

Правильне делегування завжди має дві сторони. Перша полягає в тому, щоб знати, що і кому слід делегувати. Менеджер, приступаючи до поділу праці на своїй ділянці, повинен заздалегідь чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їхній обсяг і послідовність.

Іншу сторону делегування складає форма або спосіб доручення обов'язків. Важливо, щоб менеджер володів умінням створювати зацікавленість підлеглих, тобто щоб йому було доступне мистецтво використання влади і мистецтво досягнення гарних результатів за допомогою своїх працівників.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього.

12. Вправа «Довірче падіння»

Мета : зменшити комунікативну дистанцію між членами групи, а також підвищити рівень довіри до своїх колег.

Учасники утворюють велике коло. Одна людина займає місце в центрі кола. Вона повинна за наказом ведучого впасти на руки кому-небудь із учасників, які утворюють коло: для цього потрібно заплющити очі, розслабитися й падати назад. Кожний з учасників повинен отримати можливість падати й ловити.

Після завершення вправи група обговорює враження від виконаної вправи.

13. Як проводити інструктаж перед делегуванням

Тривалість – 15 хв.

Невміння інструктувати. Від того, як підлеглий зрозумів вказівку, залежить, чи справиться він з своїм завданням.

Інструктаж: показує значущість, важливість і відповідальність справи, що доручається, і тим самим настроює співробітника на якісне рішення, на серйозне відношення до справи; дозволяє уникнути спокуси пояснити невдачу тим, що «мене погано проінструктували».

Коли делегуються ті завдання, функції і повноваження, які підлегли мають через їх посадові обов'язки. Для того, щоб цього не трапилося і ви своїми діями не дискредитували себе, перш ніж делегувати, ознайомтеся з посадовими обов'язками співробітників. А якщо таких немає, розробіть їх. Це корисно і навіть необхідне з багатьох точок зору. Дивно, але факт: багато співробітників погано знають (або знають лише у загальних рисах) свої посадові обов'язки. Про організацію праці в такому колективі навряд чи можна говорити серйозно.

Пам'ятаєте: делегування без мотивації і стимулювання неможливе! Мотивуйте співробітників під час делегування. Мотивація – це процес

стимулювання людини до ділової активності, яка спрямована на досягнення особистих цілей, а також цілей організації.

Сутність мотивації полягає в тому, щоб персонал організації виконував роботу згідно з делегованими йому правами та обов'язками.

Іншими словами, мотивація – це процес побудження себе і інших до діяльності, для досягнення поставлених цілей.

3. Вправа «Стрибок».

Мета: показати роль цілей в життєвих досягненнях людини.

Обладнання: крейда.

Хід роботи: Обирається один учасник, він підходить до стіни. Йому дають крейду і інструкцію: «Підстрибни, будь ласка». Тренер відмічає на стіні крейдою висоту, до якої дострибнув учасник. Після цього йому дають крейду іншого кольору і наступну інструкцію: «Підстрибни, будь ласка, якнайвище. Намагайся дотягтися до стелі. І відміть крейдою те місце, до якого дострибнеш». Порівнюється перші і друга відмітки.

Рефлексія: Чи відрізняється висота, на якій поставлені відмітки?

- Яка відмітка вище, перша чи інша?
- Що вплинуло на висоту відмітки?
- Покращила чи погіршила результат поставлена ціль?
- Як ви думаєте, в житті так само відбувається?

15. Оцінка ризиків при делегуванні повноважень

Тривалість – 40 хв

Ризик повинен бути оцінений і мінімізований. Слід завантажувати підлеглих, але не до межі, і розвивати свої навички делегування повноважень.

Потрібно також визначити наслідки непередання частини своїх повноважень. Важливим є визначення ризиків при передаванні частини своїх повноважень. Що ви втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Які наслідки передавання частини своїх повноважень?

Так, передавання повноважень може призвести до виникнення таких управлінських ситуацій:

- інші можуть використовувати ваші права нерозумно;
- виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення;
- передавання частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Установіть також ступінь ризику і небажані наслідки від передачі частини своїх повноважень. Намагайтеся осмислити й уявити можливість настання таких управлінських ситуацій:

Ситуація 1: передача повноважень доцільна лише за умови, якщо інші використовують ваші права мудро, для збільшення загальних досягнень.

Завжди є потенційна небезпека того, що підлеглі мають менший досвід і, можливо, менші знання можливих обставин, ніж ви, можуть почати зміни, які ви вже безуспішно намагалися зробити, переконавши в їхній марності.

Ситуація 2: виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення.

Виправлення помилки може забрати більше часу, ніж недопущення різних видів безконтрольних дій.

Ситуація 3: передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Аналізуючи ризик і позитивний результат, що виникають при передачі влади, уявіть себе на місці свого керівника і подумайте лише про той ризик, якому він піддається, передаючи свої повноваження вам. Якщо зможете виправдати його ризик, тоді у вас буде гарний критерій для передачі частини своїх повноважень підлеглим. «Розсудливий бачить лихо, і викривається; а недосвідчені йдуть вперед і караються».

16. Вправа «Контраргументи»

Мета: створити умови для саморозкриття; відпрацьовувати вміння вести полеміку й наводити контраргументацію. Зважувати наслідки ризикування.

Кожний із членів групи повинен розповісти решті учасників про свої слабкі сторони — про те, що він не сприймає в собі. Це можуть бути риси характеру, звички, які заважають у житті або які хотілося б змінити. Решта учасників уважно слухають і після завершення вступу обговорюють те, про що йшлося, намагаючись навести контраргументи, тобто те, що можна протиставити визначеним недолікам, або навіть демонструючи, що наші слабкості за певних обставин можуть перетворитися на сильні риси.

17. Етапи контролю при делегуванні повноважень

Тривалість – 15 хв.

1. Фіксуйте у письмовому вигляді усі інструкції, дедлайни та побажання. Усні зауваження забуваються й перекручуються.

2. Якомога детальніше поясніть задачу і бажаний результат. Наприклад, розпишіть завдання за SMART-методикою. Людина буде більш вмотивованою, якщо зрозуміє, що і навіщо робить.

3. Як визначити, чи не буде задача занадто складна чи, навпаки, проста для іншого? Зазвичай, якщо людина здатна виконати 70% задачі, вона впорається і з іншими 30%.

4. Не втручайтесь у процес виконання роботи. Нехай співробітник відчує повну відповідальність. Ваш обов'язок — дати зрозуміле ТЗ та перевірити результат. Підлеглий може піти не тим шляхом, який ви собі уявляли. І це нормально.

5. Будьте відкриті до обговорень і запитань. Так, спочатку це забиратиме у вас багато часу, але згодом допоможе зекономити набагато більше.

6. Обов'язково аналізуйте виконану роботу і давайте зворотний зв'язок.

7. Не переробляйте за іншими. Якщо колега не впорався з першого разу, поясніть його помилки і дайте час на виправлення. Не робіть за нього, бо тоді і втрачається вся користь від делегування, і людина нічого не навчиться.

III Заключна частина

1. Підведення підсумків

Тривалість – 20 хв.

Тест «Делегування повноважень»

Професійний успіх менеджера не може бути без делегування повноважень, чіткого визначення завдань своїм підлеглим.

Менеджер може сам визначати рівень делегування, властивий його стилю управління і намітити шляхи удосконалення. Для цього використовується тест «Делегування повноважень». На поставлені запитання передбачено одну можливу відповідь: «завжди», «часто», «інколи», «ніколи».

1. Чи можуть співпрацівники замінити Вас у випадку, коли Ви відсутні?

2. Чи відкладаєте Ви важливу роботу, щоб почати іншу?

3. Чи відхиляєтеся Ви іноді від наміченого плану?

4. Чи важко Вам знайти співробітника, здібного надати допомогу, коли Ви перевантажені роботою?

5. Чи вважаєте Ви, що краще самому виконати завдання, ніж гаяти час на пояснення співробітникам, як це потрібно зробити?

6. Чи працюєте Ви понад встановленого часу?

7. Чи буває у Вас коливання при виборі виконавця серед декількох співробітників?

8. Коли Ви перевантажені роботою, чи знаходите Ви час для пояснення співробітникам, що Ви від них чекаєте?

9. Якщо Ваші завдання дуже складні, чи відчуваєте Ви сумнів при дорученні їх своїм співробітникам?

10. При делегуванні завдань, чи виникає у Вас почуття недовіри до співробітників?

11. Чи вважаєте Ви, що делегування сприяє втраті влади?

12. Чи вважаєте Ви необхідним переглянути оплату праці підлеглих у зв'язку з делегуванням?

13. Чи сумніваєтеся Ви у можливості здійснення ефективного контролю за делегуванням?

14. Чи відноситься негативно до делегування завдань підлеглим Ваш вищий керівник?

15. Чи делегуєте Ви невеликі «невдячні» види робіт другорядного значення?

16. Чи турбують Вас виконавці проханнями про уточнення завдання у перші дні після того, як Ви видали наказ?

17. Чи знаходите Ви недоліки у виконанні доручення?

18. Чи важко Вашим співробітникам визначати межі делегування завдання?

19. Чи вважаєте Ви можливим збільшити обсяг завдань, що делегуються, враховуючи робоче навантаження співробітників?

20. Чи вважаєте Ви, що делегування завдань і відповідальності може залишити Вас без роботи?

Якщо 15 раз Ви відповіли — «інколи» та «ніколи», то Ви належите до категорії менеджерів, які оволоділи технікою делегування. Якщо їх менше, то для Вас будуть корисними вивчення рекомендацій про делегування повноважень.

Розподіл обов'язків допомагає управлінцю знизити рівень стресу через накопичені справ, бути більш ефективним і коректно керувати компанією.

2. Рефлексія

Мета: фідбек.

Тренер пропонує кожному учаснику висловити свої враження про тренінг.

- Що ви взяли для себе?
- Що було найважче, чому?
- Ваші враження від тренінгу.

Прийняття управлінських рішень

Мета: формування психологічної готовності майбутніх керівників закладів освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Основні завдання: засвоєння знань про технологію прийняття управлінських рішень; оволодіння методами діагностики психологічних характеристик, необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень; оволодіння уміннями та навичками прийняття ефективних управлінських рішень в умовах організаційного розвитку; ознайомлення учасників з процедурою збору індивідуальних пропозицій і освоєння технології групової роботи; вироблення колегіального рішення, визначення логічно обґрунтованої послідовності дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем тощо.

Обладнання: мультимедійний проектор, ПК, ручки, олівці, крейда, постери.

I. Вступна частина

- *«Криголам» «Знайомство»:* «Мене звати... Я працюю в школі... Найбільше за все я люблю...»;

- *вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням):* «Чому я тут?», «Що я очікую від цього тренінгу?». Це дасть можливість уточнити основну мету та завдання тренінгу;

- *визначення очікувань (заповнення індивідуальних аркушів з наступним груповим обговоренням):* «Чого Ви хочете навчитися в процесі тренінгу? Якими конкретно уміннями та навичками Ви хочете оволодіти?». Індивідуальні відповіді учасників заняття представляються на дошці з наступним груповим аналізом;

- *мультимедійна презентація:* «Мета, завдання та організація тренінгу» (визначення мети, завдань тренінгу та його загального формату);

- *«мозковий штурм» (груповий варіант):* «Визначення основ групової взаємодії».

II. Основна частина

1. Поняття про психологічну готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень (інформаційно-пізнавальний компонент технології)

Мета заняття: за допомогою певних технік сприяти розумінню учасниками тренінгу сутності психологічної готовності особистості до прийняття управлінських рішень; змісту; структури та психологічних особливостей прийняття управлінського рішення в умовах організаційного

розвитку.

Тренінгова сесія 1. Готовність до прийняття УР. Типи, види, вимоги до УР

- *Творче завдання («робота в групах»)*: «Що таке психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень?».
Представити у вигляді схеми на ватманах;

- *групове (загальне) обговорення*: «Визначення структури психологічної готовності до прийняття управлінських рішень»;

- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Зміст та структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень»;

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Управлінське рішення – це». Проводиться з метою вивчення основних понять психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень;

- *робота в групах («мозковий штурм»)*: «Які основні етапи прийняття управлінських рішень можна виділити?». Обговорення в групах. Кожна пара представляє свій варіант, інші ставлять питання;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Визначте основні вимоги до управлінських рішень». Представити у вигляді схеми на ватманах;

- *мультимедійна презентація (міні-лекція)*: «Зміст та структура прийняття управлінських рішень. Чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень».

Тренінгова сесія 2. Розвиток закладу освіти, вимоги до управлінських рішень

Творче завдання («робота в групах»): «Що таке введення змін в організації?».

Розробити систему критеріїв щодо змін в організації;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Визначте, які основні зміни відбулися в системі освіти та у Вашій організації». Обговорення в групах з подальшим загальним обговоренням;

- *групове обговорення*: «Які особливості та чинники будуть визначати процес прийняття рішення щодо введення змін в організації?»;

- *робота в групах*: «Визначте основні напрямки змін та співвідношення понять

«зміни в організації» та «організаційний розвиток». Обговорення в групах. Кожен пропонує свій варіант, інші ставлять питання;

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Розвиток моєї організації – це». Проводиться з метою вивчення бачення керівником майбутнього організації;

- *групове обговорення*: «Яких додаткових вимог до УР потребує організаційний розвиток?»;

- *міні-лекція*: «Організаційний розвиток як керовані зміни в організації».

2. Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень (діагностичний компонент технології)

Мета заняття: ознайомлення учасників тренінгу з методами та формами роботи, які забезпечують діагностику власних особистісних характеристик, необхідних для ефективного прийняття управлінських рішень: стилю керівництва; ділової спрямованості; здатності до ризику; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач та ін.

Тренінгова сесія 3. Мета, завдання та зміст діагностичних методик

- *Творче завдання («робота в групах»)*: «Визначити рейтинг психологічних характеристик керівника для прийняття ефективних управлінських рішень»;

- *психологічний практикум*: «Визначення особливостей прийняття управлінських рішень керівником за допомогою тесту «Вміле розв'язання проблеми»;

- *групове обговорення*: «Проаналізуйте причини виникнення проблем при прийнятті управлінських рішень»;

- *психологічний практикум*: «Визначення рівня готовності менеджерів щодо рішучості при управлінні змінами в організації за допомогою тесту «Чи рішуча Ви людина?»;

- *групове обговорення*: «Проаналізуйте, як рішучість керівника впливає на управлінське рішення, наведіть приклади впливу прояву рішучості при прийнятті рішення із практики роботи»;

- *міні-лекція*: «Завдання, мета та зміст діагностичних методик» (оцінка стилю керівництва; спрямованості керівника; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач; готовності до ризику; соціально-психологічних установок особистості та ін.).

Тренінгова сесія 4. Діагностичні методики з ОР

- *Групове обговорення*: «Приклади ОР у Вашому закладі освіти. Напрямки та здобутки ОР». Бажаючі наводять приклади та обговорюють у групах;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Які основні риси організаційного розвитку?». Обговорення в групах. Кожна група представляє свій варіант, інші ставлять питання (представлення у вигляді малюнку на ватманах);

- *групове обговорення*: «Найважливіші ознаки розвитку закладу освіти». Загальне обговорення варіантів, які запропонували малі групи;

- *психологічний практикум*: Опитувальник «Як розвивається Ваш заклад освіти?»;

- *міні-лекція*: «Діагностика організаційного розвитку».

3. Формування психологічної готовності до ефективного прийняття управлінських рішень (корекційно-розвивальний компонент технології)

Мета заняття: засвоєння певних знань, пов'язаних з управлінською діяльністю керівника і необхідних для прийняття управлінських рішень на прикладі розв'язання однієї певної управлінської проблеми; оволодіння уміннями та навичками, які забезпечують успішність процесу прийняття рішення; визначення сукупності важливих психолого-особистісних характеристик керівника, які впливають на процес прийняття управлінських рішень; виявлення сукупності мотивів, адекватних цілям та завданням процесу прийняття рішень.

Тренінгова сесія 5. Формування відповідних знань для розв'язання проблеми

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Для прийняття ефективного управлінського рішення основними знаннями є...»;

- *робота в групах*: «Аналіз управлінських ситуацій». «Визначте, чи є актуальною для навчального закладу ця проблема, проаналізуйте найважливіші особливості запропонованої проблеми (ступінь новизни, можливі причини виникнення проблеми, які наслідки може мати неефективне розв'язання проблеми);»;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Встановіть взаємозв'язки запропонованої проблеми з іншими проблемами в організації. Проаналізуйте, які зміни в інших підсистемах організації (навчальний процес, колектив, особистість) будуть здійснені при розв'язанні цієї проблеми. З'ясуйте, яким чином прийняте рішення буде сприяти розвитку організації. Простежте, який розвиток отримують всі підсистеми при розв'язанні запропонованої проблеми);»;

- *«мозковий итурм» (робота в групах)*: «Які знання потрібні керівнику для прийняття управлінського рішення в умовах ОР?» (представити у вигляді схеми на ватманах);»;

- *групове обговорення*: «Визначте найважливіші особливості ситуації та необхідні керівнику знання (5–6 найбільш важливих) для розв'язання аналогічних проблем в умовах організаційного розвитку».

Тренінгова сесія 6. Формування відповідних умінь та навичок для розв'язання проблеми

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Для прийняття ефективного управлінського рішення

основними уміннями є...», «Навички керівника школи для прийняття управлінських рішень – це...»;

- *робота в групах*: «Вибір критеріїв оцінки варіантів розв'язання проблеми в умовах організаційного розвитку»;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Розробка варіантів розв'язання проблеми». Вибрати одну альтернативу на основі обраних критеріїв та визначити порядок дій для розв'язання проблеми; визначитись з оформленням рішення;

- *загальне обговорення*: «Обговорення думок «за й проти» використання запропонованої групами послідовності дій (прийнятого рішення)». Визначається найбільш ефективне управлінське рішення в умовах ОР;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Порівняльний аналіз умінь та навичок керівника для прийняття поточних рішень та для прийняття рішень щодо організаційного розвитку» (представити у вигляді схеми на ватманах);

- *групове обговорення*: «Визначити найбільш важливі уміння та навички керівника для розв'язання проблем, аналогічних запропонованій, в умовах організаційного розвитку».

Тренінгова сесія 7. Визначення особистісних характеристик керівника, які необхідні для ефективного розв'язання проблеми

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Для прийняття ефективних управлінських рішень керівнику мають бути притаманні такі характеристики: ...»;

- *«мозковий штурм» (робота в групах)*: «Визначити особистісні психологічні характеристики, які мають бути притаманні керівнику для розв'язання проблеми на кожному етапі виконання прийнятого (на сесії б) плану дій щодо розв'язання запропонованої проблеми»;

- *творче завдання («робота в групах»)*: «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення впливають основні психологічні характеристики керівника (наприклад, стиль керівництва, орієнтація керівника у діловій взаємодії, схильність до ризику, комунікативні здібності та ін.)». Результати представити на ватманах;

- *робота в групах*: «Визначити особливості прояву особистісних характеристик для ефективного розв'язання проблеми в умовах організаційного розвитку. Які результати можуть бути за відсутності тієї чи іншої психологічної якості керівника?»;

- *загальне обговорення*: «Аналіз пропозицій кожної малої групи щодо визначення узагальнених основних характеристик керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах ОР».

Тренінгова сесія 8. Визначення мотивів, які можуть бути в керівника для розв'язання проблеми в умовах ОР

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):* «Мотивація керівника при прийнятті управлінського рішення обумовлена»;

- *робота в групах:* «Визначити, які можуть бути мотиви в керівника для прийняття управлінських рішень»;

- *«мозковий штурм» (робота в групах):* «Визначити всі мотиви, які можуть бути притаманні керівнику, та їх можливий вплив на прийняття рішення в умовах ОР з конкретної проблеми»;

- *творче завдання («робота в групах»):* «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення (згідно з розробленим планом дій щодо розв'язання проблеми) впливають основні мотиви керівника щодо розвитку організації?» (результати представити на ватманах);

- *загальне обговорення:* «Провести загальне обговорення, визначити узагальнені основні мотиви керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах організаційного розвитку»;

- *міні-лекція:* «Сучасний керівник приймає управлінське рішення в умовах організаційного розвитку».

III. Завершальна частина

Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?»; «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобалися або не сподобалися?» Учасники заповнюють анкету;

загальне обговорення. Учасники обговорюють найбільш цікаві моменти тренінгу; отримані знання, уміння та навички прийняття управлінських рішень в умовах ОР; наводять приклади розвитку організації і т.п.;

побажання учасників тренінгу одне одному. Поради та побажання одне одному щодо прийняття рішень та розвитку організації;

заклучне слово тренера.

ТРЕНІНГ № 6

Технологія антимобінгу

Мета: розвивати здатність до створення позитивної психологічно комфортної атмосфери в педагогічному колективі; надати інформацію про мобінг як прояв психологічного насилля на робочому місці; формувати нетерпимість до проявів агресії, розвивати емпатію до жертв мобінг-процесів; формувати потребу в профілактиці та протидії мобінг-процесів у ЗЗСО; виробити алгоритм застосування технології антимобінгу в умовах ЗЗСО.

Обладнання: ноутбук, мультимедійний проектор, фліпчарт, папір для фліпчарту, маркери, робочі матеріали, стікери, скотч.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Знайомство (за потреби). Очікування

Мета: познайомити учасників, визначити очікування від тренінгу, створити невимушену доброзичливу атмосферу.

Обладнання: стікери, фліпчарт, папір для фліпчарту.

Тренер. Пропоную познайомитися (за потреби). Для цього учаснику, що сидить праворуч, необхідно назвати своє ім'я та будь-яку притаманну йому або їй позитивну рису характеру на першу літеру свого імені (наприклад, «Я – Цвітана, цілеспрямована. Я – Ангеліна, активна. Я – Катерина, комунікабельна»).

Після завершення кола знайомства учасникам пропонується записати свої три очікування від тренінгу на стікері, озвучити їх та наклеїти на аркуш фліпчарту «Очікування». Озвучені учасниками очікування узагальнюються.

Бажано задалегідь розмістити на аркуші фліпчарту напис «Паркування» та наклеїти на ньому декілька стікерів. Запропонувати учасникам записувати на них запитання, які у них виникатимуть під час тренінгу.

2. Вправа «Мій настрій»

Обладнання: фліпчарт, олівці, маркери, фломастери, папір формату А-4, ножиці, скотч.

Тренер. Намалюйте свій настрій таким, яким він є прямо зараз. Можливо, він буде схожий на погоду, або на пейзаж, або це буде абстрактний малюнок. Домальовуйте образ до кінця, щоб він повністю відображав ваш внутрішній стан.

Опишіть свій настрій вербально. Який він? Чому? А який настрій Ви б хотіли мати?

Тепер змініть цей малюнок так, щоб він зображував той настрій, який Ви хочете для себе. Змінійте саме цей малюнок, не потрібно малювати новий. Можна домалювати нові деталі або замалювати його повністю, і побачити з нового ракурсу іншу картину. Можна порізати і переклеїти частини в

іншому порядку. Змінійте свій настрій будь-яким способом! Головне, щоб у підсумку вийшов саме такий настрій, який би ви хотіли зберегти на тривалий час (наприклад, спокійний або драйвовий, радісний або задоволений...).

По завершенню справи учасники розміщують свої малюнки на фліпчарті.

3. Вправа «Невидима межа»

Мета: формувати чутливість до упередженого ставлення, кепкування, глузування та інших видів негативної поведінки.

Тренер. Усі учасники повинні сидіти із заплющеними очима. Я зачитую твердження. Якщо з вами у житті колись таке траплялось, то ви повинні піднятися і подивитися на тих, хто стоїть поруч із вами. Тільки ті, хто стоїть, можуть розплющувати очі. Інші – ні.

Дії: Учасники сидять із заплющеними очима, але якщо встають, то тоді можуть розплющити очі і подивитися на тих, хто стоїть поруч. Усі інші повинні сидіти із заплющеними очима.

Завдання. Встань, якщо:

- тебе недооцінювали через певні суб'єктивні погляди;
- тебе останнього запросили до команди або ж ти почувався покинутим чи вигнанцем зі спільного проєкту;
- з тебе коли-небудь глузували, тебе дражнили чи обзивали;
- тобі казали, що плакати неможна, що ти маєш бути сильним та стресостійким;
- ти коли-небудь бачив, як когось дражнять, обзивають чи з когось насміхаються;
- ти коли-небудь почувався небажаним, непотрібним у колективі, певній компанії;
- з тебе чи з когось, хто тобі небайдужий, сміялися через окуляри, брекети, одяг, зріст, статуру, розміри чи форму тіла;
- тобі коли-небудь казали, що ти невдячний, ні на що нездатний;
- ти відчував коли-небудь, що тебе ігнорують; роблять вигляд, що не помічають; не чують, що ти говориш; нехтують твоїми ідеями, поглядами;
- хтось коли-небудь повівся з тобою підло, а ти не зміг чи побоявся сказати про це;
- чи було таке, що тобі навмисно не повідомили про важливу для тебе подію;
- чи було таке, що тебе навантажували додатковою роботою не твого профілю;
- ти коли-небудь бачив, як когось кривдять, але не сказав і не зробив нічого, бо не хотів стати учасником конфлікту.

Обговорення:

- Які у вас виникли почуття під час проведення цієї вправи?
- Чи важко було визнати, що подібне траплялося з вами?

- Що нового ви про себе дізналися, про інших?
- Що з того, що ви зараз відчули, ви б хотіли запам'ятати? Що забути?
- Що ви розповіли б іншим про цей досвід? Чи виникає таке бажання?

Підсумок. Коли ви вставали, це не робило вас менш вартим поваги й турботи. Кожен із присутніх знає як це – почуватися скривдженим, бачити, як когось кривдять, і не вступитися за нього. Однак, можливо, ми забули ці болючі почуття, бо заховали їх глибоко всередині. Пам'ятаймо, що всі ми коли-небудь зазнавали кривди, це неприємно, це болісно. Тому сподіваюся, ми зможемо навчити інших дотримуватися правил нашої території: «Ні неповазі!» й переконатися, що ніхто не страждає від знущань.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

1. Надання необхідної інформації

У книзі «Насильство на роботі» («Violence at Work»), яка видана Міжнародною організацією праці (International Labour Organization), мобінг наводиться в одному переліку з убивством, гвалтуванням й пограбуванням, що вказує на його масштабні негативні та руйнівні наслідки для працівника.

Для України мобінг є відносно новим явищем, яке науковці почали досліджувати тільки з другого десятиріччя ХХІ ст. В українських наукових джерелах частіше згадуються більш м'які словосполучення «психологічний пресинг», «психологічний тиск», «моральне приниження», «дискримінація по відношенню до співробітника», «утиски на робочому місці», але зустрічаються й більш жорсткі – «психологічний терор», «психологічне насилля».

У сучасному значенні термін «мобінг» уперше вжито шведським ученим Х.Лейманом, який на початку 80-х рр. ХХ ст. вивчав особливості поведінки людей у колективі. Вчений описав даний феномен як психологічний терор, який включає систематично повторювальне вороже й неетичне поводження одного або кількох людей, спрямоване проти іншої людини. Вважав, що мобінг існує тоді, коли хоча б раз на тиждень жертва відчуває утиск у будь-якій формі дискримінації впродовж шести місяців і більше. Головними проявами мобінгу назвав: утаювання інформації, обливання брудом, соціальна ізоляція, безперервна критика, поширення пліток, висміювання тощо.

З позицій педагогічного менеджменту, мобінг розглядаємо як нанесення моральної шкоди на робочому місці; деструктивну стратегію поведінки педагогічних працівників закладу освіти, яка призводить до гострого міжособистісного конфлікту з колегами, керівником або іншими суб'єктами, який відрізняється своєю специфічністю, систематичністю та тривалістю, й спрямований проти окремого педагогічного працівника.

Об'єктом мобінгу є жертва цькування, суб'єктом є мобер – особа, яка здійснює мобінг-дії, спрямовані проти конкретного працівника. Жертвою

освітнього мобінгу може стати і молодий фахівець, і професіонал зі стажем, і людина пенсійного віку.

2. Причини мобінгу

Мета: з'ясувати, які у моберів можуть бути причини щодо здійснення мобінг-дій.

Тренер. Об'єднайтеся у дві команди. Поміркуйте, які можуть бути причини у моберів аби здійснювати мобінг-дії по відношенню до своїх колег. Всі можливі причини занотуйте на фліпчарті.

Можливі варіанти:

Потреба у лідерстві

Заздрість

Особисте несприйняття людини

Амбіції, прагнення до кар'єрного росту

Конкуренція

Звільнити місце «для своїх»

Обмеження статусу, маніпулювання в колективі

Бажання помсти

Професійна некомпетентність

Корупція

Зміна керівництва

Слабкість, емоційна нестійкість особистості

Невміння відстояти свої інтереси, конструктивно вирішити конфлікт

Неординарність особистості

Страхи

Дискримінація окремих працівників за віковою ознакою

Нудьга

Презентація командами результатів роботи. Обговорення.

3. Який вид мобінгу?

Мета: формувати обізнаність про мобінг та здатність до визначення його виду для того, аби кваліфіковано протидіяти йому.

Надання необхідної інформації. У сучасній науковій літературі мобінг у системі соціально-трудоких відносин класифікують за різними ознаками, які адаптовані нами до закладів освіти. Відповідно, мобінг класифікуємо:

1) Залежно від статусу залучених осіб:

- горизонтальний – психологічний терор, моральне приниження з боку колег по роботі;

- вертикальний – психологічний терор, який здійснюється в площині «керівник-колектив»;

- змішаний – одночасне цькування працівника керівником і колегою(ами).

2) Залежно від специфіки цькування:

- босинг – тиск керівника закладу освіти на підлеглого, систематична несправедлива критика педагогічного працівника із вказівкою на його професійну некомпетентність, приниження його гідності;

- булінг – цькування, яке полягає у жорстокості, приниженні честі та гідності, безпідставному вказуванні на професійну некомпетентність з боку педагогічного колективу;

- стафінг – колективний тиск на керівника з боку підлеглих;

- сендвіч-мобінг – паралельний тиск на працівника з боку і керівника, і колег;

- кібермобінг (тролінг) – цькування колеги з використанням сучасних інформаційно-цифрових технологій (через глобальну або локальну мережу закладу освіти, соціальні мережі, телефонні дзвінки, особисті повідомлення);

- сталкінг – нав'язливе, небажане і постійне переслідування одним працівником іншого;

- аутинг – публічне розголошення компрометуючої жертви інформації, яка в підсумку може стати приводом для цькування;

- ейджизм – створення стереотипів і дискримінація окремих працівників за віковою ознакою;

- газлайтинг – маніпуляція, метою якої є змусити жертву сумніватися в адекватності свого сприйняття навколишньої дійсності, у власній розсудливості, професійності;

- обструкція – протидія нормальній роботі педагогічної ради, методичного засідання тощо;

- соціальна ізоляція працівника – соціальне явище, при якому відбувається усунення педагогічного працівника або кількох працівників від групи колег або колективу загалом у результаті припинення або різкого скорочення соціальних контактів і взаємодій, ігнорування.

3) Залежно від кількості суб'єктів, які здійснюють мобінг-дії:

- індивідуальний мобінг – здійснюється одноособово;

- груповий – здійснюється кількома колегами;

- колективний – здійснюється колективом чи його переважною більшістю.

4) Залежно від усвідомлення суб'єктом мобінг-дій:

- свідомий – включає цілеспрямовані дії, які мають конкретну чітку мету створити людині такі умови, щоб вона звільнилась із займаної посади; тобто мова йде про корисливі мотиви (зайняти чиюсь посаду, провести до неї когось зі «своїх», вислужитися перед керівництвом);

- несвідомий – включає нецілеспрямовані дії, за яких людина не усвідомлює, що займається цькуванням, що є наслідком нетолерантного ставлення, постійного роздратування, яке акумулюється по відношенню до когось із колег або колективу в цілому;

- керований – психологічний тиск здійснюється нападниками під чийось чітким керівництвом.

5) Залежно від форми прояву:

- латентний – психологічний тиск здійснюється у прихованій формі; може мати ознаки як вертикального, так і горизонтального мобінгу. Працівник може відчувати ізоляцію, колеги цураються і звертаються виключно по справах, керівник не помічає результату праці, дає безнадійну роботу, ігнорує ініціативу, блокує можливості просування по кар’єрних сходах;

- відкритий – психологічний тиск, який характеризується відкритими глузуваннями, знущаннями й образами, псуванням речей.

Тренер. Кожна команда отримала QR-код. Це посилання на відео в інтернеті. Проскануйте його. Перегляньте відео короткометражки «Альтернативна математика».



Після перегляду короткометражки учасники обговорюють ситуацію, що склалася. Визначають вид мобінгу, причини і можливі шляхи профілактики та подолання проблеми.

4. Прояви мобінгу

Мета: формувати здатність до виявлення мобінг-дій у педагогічному колективі.

Тренер. Одним із першочергових передумов ефективної діяльності ЗЗСО є позитивна, комфортна атмосфера в педагогічному колективі. За якими проявами у поведінці колег керівник освітнього закладу може кваліфікувати їх поведінку як мобінг-дії? Допоможемо керівнику розібратися. Кожен учасник по колу називає один можливий прояв у поведінці працівника, який має, на його думку, ознаки мобінгу. Обговорюємо його. Якщо погоджуємося, що це справді саме мобінг – я запишу його на аркуші фліпчарту.

Можливі варіанти:

Систематична необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи керівництвом, надмірна прискіпливість та надто часта перевірка поточної роботи

Приписування успіхів іншим працівникам, невизнання досягнень і успіхів, блокування можливості просування по кар’єрних сходах

Вербальна агресія (крик, навмисні висловлювання інших осіб, спрямовані спричинити негативні переживання, образи, погрози, шантаж)

Поширення чуток та недостовірної інформації серед педагогічного колективу, псування професійної та ділової репутації працівника

Цькування перед усім колективом

Особлива комунікація з особою-жертвою мобінгу (наприклад, перебивання, неслухання)

Навмисне надмірне завантаження роботою порівняно з іншими педагогічними працівниками та/або делегування повноважень, які не відповідають займаній посаді

Безпідставна зміна або погіршення умов праці та відпочинку (перенесення відпустки на незручний час, постійне включення до графіку чергування, відведення найгіршої аудиторії, погіршення умов матеріально-технічного забезпечення)

Навмисне обмеження доступу до потрібної інформації

Систематичне навмисне доведення до сліз

Маніпулювання з преміальними складовими

Непристойні жарти, коментарі

Соціальна ізоляція в колективі, ігнорування (не повідомляють про наради, педради, збори, не запрошують на корпоративні заходи, не спілкуються)

Встановлення дедлайну, який унеможливує належне виконання доручення (завдання надходять з необґрунтовано коротким строком або після строку виконання чи у кінці останнього дня строку виконання)

Публічне розголошення компрометуючої інформації

Фізичне переслідування в робочий та позаробочий час (зокрема, телефоном)

Пошкодження документів, робочого майна тощо

Кібермобінг (травля в соціальних мережах)

Навіювання почуття провини і страху

Протидія нормальній роботі педагогічної ради, методичного засідання.

5. Моделювання ситуації. Розв'язування кейсів.

Мета: формувати нетерпимість до проявів агресії, розвивати емпатію до жертв мобінг-процесів.

Тренер. Кожна з команд отримує по кейсу. Прочитайте його. Підготуйтеся до розігрування за ролями описаної ситуації. Оберіть хто буде виступати в ролі мобера, жертви, споглядачів ситуації та автора. Подумайте над закінченням цієї ситуації; обговоріть шляхи виходу із ситуації.

Розігрування мобінг-ситуацій за ролями. Обговорення.

Приклад кейсу.

Під час зміни керівництва довелося на ділі доказувати свій високий професіоналізм. На жаль, відчувалася упередженість, деякі «колеги» через заздрощі «нашіптували» новому керівнику різні плітки. Неодноразові розмови наодинці з керівником для з'ясування правди, результату не давали. Комфортно у колективі почувалися ті, хто вмів догоджати, доносити. Не вміючи і не бажаючи так робити, доводилося зціпити зуби і важко працювати. Надзвичайно образливо було те, що колеги, до яких навіть на уроки діти не хотіли йти, бо низький рівень викладання, були у великій пошані і підтримці у керівництва закладу. Допомогало лише розуміння: якщо опустити руки, то краще не буде. Змінити психологічний клімат уже неможливо. Заздрість, пліткарство, роз'єднання на різні групи є

невід'ємними рисами даного колективу. Залишається сподіватися на Бога. І працювати. Бо працюємо заради дітей. Допомагає підтримка й повага батьків та школярів.

– *Прокоментуйте ситуацію, визначте проблему і шляхи її подолання.*

6. Наслідки мобінгу

Мета: виявити наслідки мобінгу.

Тренер. Мобінг призводить до серйозних психологічних та психосоматичних захворювань, які роблять людину безсилою і руйнують її самооцінку. Якщо день за днем на людину сипати критичні й саркастичні коментарі, не підтримувати та ізолювати від інших, то вона мимохіть починає сумніватися у своїй компетенції і в тому, чи дійсно вона хороший фахівець. Людина вірить, що все, що про неї говорять кривдники, – правда.

Мобінг має ефект доміно, адже негативно впливає не лише на жертву, але й на її найближче оточення – сім'ю, друзів, колег, з якими вона в дружніх стосунках.

Поміркуймо, які наслідки може мати мобінг у педагогічному колективі, якщо не протидіяти йому? Задумаймося! Чи можна попередити мобінг?

Можливі варіанти:

Погіршення мікроклімату в колективі

Підвищена тривога, стреси, фобії, депресії, неврози, проблеми зі сном

Неадекватне сприйняття власної індивідуальності (знижена самооцінка, комплекс неповноцінності, беззахисність)

Соціальна самоізоляція всередині освітньої організації (уникання колег)

Звільнення

Пониження в посаді, зменшення педагогічного навантаження, зняття доплат

Агресивність

Професійне вигорання

Конформістська поведінка (присосовницьке прийняття готових стандартів у поведінці, безапеляційне визнання існуючого стану речей, законів, норм, правил, безумовне схилення перед авторитетами)

Неадекватне сприйняття реальності

Адиктивна поведінка (порушення поведінки, що виникає в результаті зловживання різними речовинами, що змінюють психічний стан людини)

Суїцидна поведінка.

7. Мобінг у цифрах

Одне з досліджень мобінгу провели в освітніх закладах Польщі. Згідно з критеріями Леймана, постраждалим від мобінгу можна вважати того, хто переживав негативне ставлення до себе на роботі хоча б раз на тиждень протягом останніх шести місяців. Кожен десятий польський учитель погоджується, що це про нього.

Найпоширеніші практики мобінгу, які виділили польські вчителі, – ігнорування думок та поглядів, поширення чуток та наклепів, приховування інформації, яка є важливою для результатів роботи вчителя, навантаження непомірною кількістю роботи. У 8 із 10 випадків кривдниками стають директори. У половині випадків у мобінгу бере участь колектив.

Дослідження в Туреччині показує ще більш невтішні результати. 7 із 10 вчителів підтверджують, що страждали(ють) від мобінгу на робочому місці. У Сполучених Штатах кожен третій учитель сам був жертвою чи свідком мобінгу в школі.

В Україні подібних досліджень поки немає. Зате є загальне дослідження серед найманих працівників, яке проводив портал hh.ua. У ньому 8 із 10 респондентів зазначають, що були свідками мобінгу. Кожен четвертий сам страждав від цього.

8. Вправа «Ідентифікація»

Мета: навчити учасників тренінгу ідентифікувати типові риси осіб, що перебувають або залучені до ситуації мобінгу.

Обладнання: фліпчарт, аркуші фліпчарту, маркери, інформаційні матеріали.

Тренер. Об'єднайтеся у 4 групи. Створіть «типові портрети» учасників ситуації мобінгу, а саме: проаналізуйте типові особистісні риси, поведінкові прояви, потреби, думки, емоції та почуття, які можуть допомогти ідентифікувати:

- 1 група – особу-мобера щодо колеги;
- 2 група – керівника-мобера щодо підлеглого;
- 3 група – особу-жертву мобінгу;
- 4 група – особу-спостерігача у ситуації мобінгу.

Групи презентують свої напрацювання. Тренер уважно слухає, аналізує і узагальнює презентації груп, у разі потреби – доповнює.

Запитання для обговорення:

- Що є спільного та відмінного у створених «типових портретах»?
- Чи відрізняються «портрети» учасників ситуації мобінгу один від одного? Якщо так, то чим? Якщо ні, то чим це пояснюється?
- Які висновки можна зробити про емоційний стан, потреби та мотиви учасників ситуації мобінгу?

9. Система протидії мобінгу в закладі освіти. Вправа «Вертушка»

Мета: опрацювати можливі варіанти створення системи протидії мобінгу, що сприяє забезпеченню позитивного клімату в педагогічному колективі.

Обладнання: фліпчарт, аркуші, маркери.

Робота у групах. Тренер наперед готує перелік запитань.

Тренер. Кожна група отримує лист із відповідним запитанням і має 5-7 хвилин на відповідь. Потім, за командою, групи обмінюються листами із запитаннями, і продовжують писати свої відповіді на наступне, отримане запитання, поки кожна група не опрацює їх.

Запитання групам:

1 група. Що має знати/вміти керівник закладу освіти про мобінг, щоб не допустити його, та як реагувати на його прояви?

2 група. Яке нормативне забезпечення для регулювання взаємовідносин у педагогічному колективі (додаткові положення до трудової угоди) потрібно розробити / доопрацювати ?

3 група. Які є можливості для профілактичної роботи у ЗЗСО? (семінари, майстер-класи, тренінги, наради тощо)?

Презентація напрацювань груп.

Тренер в разі потреби вносить доповнення та узагальнює презентації груп.

Після презентацій груп, пропонує обговорити колективно питання «Роль, завдання і можливості керівника в системі протидії мобінгу в педагогічному колективі ЗЗСО» (можна поставити запитання: «Чого мені варто уникати в професійній діяльності, щоб застерегти себе та колег від ситуацій мобінгу?» тощо).

10. Робота в групах. «Як запобігти мобінгу?»

Мета: визначити основні профілактичні заходи, які спрямовані на запобігання проявам мобінгу в колективі дорослих.

Обладнання: аркуші формату А4, маркери, фломастери, ручки.

I етап. Учасники об'єднуються в декілька груп. Тренер пропонує скласти список можливих профілактичних заходів, які сприятимуть запобіганню проявам мобінгу серед колективу вчителів.

II етап. Вправа «Ажурна пилка».

Після складання списку кожна група делегує до іншої свого представника для обміну інформацією та корегування запланованих заходів.

III етап. Презентація. Обговорення.

11. Інформаційне повідомлення «Як запобігти мобінгу?»

Створення здорового робочого клімату – відповідальність роботодавця. Однак, коли трапляються конфлікти – їх потрібно вирішувати, але часто керівництво намагається не брати в цьому участі. Йому може здаватися, що все має вирішуватися в самому колективі, а до директора це не має жодного стосунку.

Проте на практиці складно уявити, щоб самі учасники конфлікту добровільно захотіли його розв'язати без участі третьої сторони. У Бельгії, наприклад, у складних випадках запрошують так званого «радника з превенції», який допомагає налагодити стосунки в колективі.

12. Розвантаження. Вправа «Цивільна оборона»

Мета: забезпечити психологічне розвантаження учасників тренінгу.

Учасники ходять по кімнаті. Хтось викрикує сигнал небезпеки. Фраза приблизно така: «Друзі (громадяни, панове...), увага! На нас напали злі таргани (розбійники, маленькі рожеві слоники тощо)!». При цьому всі учасники швидко збиваються до купи, сховавши найслабших усередину, а потім усі хором вимовляють: «Дамо відсіч злим тарганам (жовтим бегемотам, підступним розбійникам)!». Потім група знову розходитьсь по кімнаті, і гра триває. Важливо вимовляти фрази із серйозним виразом обличчя.

13. Поради, як не потрапити в пастку мобінгу.

Тренер. Підготували для Вас поради, які допоможуть не допустити мобінгу в ЗЗСО.

1. Починаючи роботу в новій школі, варто одразу зарекомендувати себе як сильну і впевнену в собі особистість. Це дасть зрозуміти колективу, що у вас є стержень, а, отже, роль жертви – не про вас.

2. Налаштуватися на хвилю колективу, тобто не шокувати його зухвалою чи екстравагантною поведінкою.

3. Зберігати з колегами ділові стосунки і не намагатися одразу стати з ними за панібрата. Придивіться до тих, хто поруч з вами, вивчайте людей, але не поспішайте завойовувати авторитет чи всім подобатися. До вас теж придивляються і роблять висновки, яка ви людина і чи є у вас слабкі місця.

4. Виконувати свою роботу бездоганно, щоб до її якості не могли придертися. А, отже, нівелювати можливості для критики чи глузувань.

5. Жертвою мобінгу або своєрідним цапом-відбувайлом найчастіше стають ті, хто показують боязкість і надмірну скромність. Адже такі не зможуть постояти за себе і не наважаться розповісти про конфлікт керівництву.

Тому ще раз наголошуємо: необхідна впевненість у собі і професіоналізм. Ці якості слугують найкращим захистом від мобінгу на робочому місці.

Варто розуміти, що одного ідеального рецепту, як діяти в ситуації, коли кривдником є директор, немає. У будь-якому випадку треба розуміти, що нездорова робоча атмосфера і постійний психологічний тиск мають нищівні наслідки для здоров'я. Тож у жодному разі не можна затягувати і чекати, що все само собою вирішиться.

14. Алгоритм технології антимобінгу.

Мета: виробити алгоритм профілактики і протидії мобінгу в колективі.

Тренер. Об'єднавшись в групи, складіть послідовний алгоритм дій керівника щодо профілактики та протидії мобінгу в педагогічному колективі.

Орієнтовний алгоритм.

1. Створення в ЗЗСО безпечного комфортного освітнього середовища, вільного від пресингу, насильства та цькування, створення умов недопущення мобінг-процесів:

- запровадження демократичного стилю керівництва, гуманної управлінської позиції керівника-демократа;
- надання педагогічним працівникам реальної можливості відверто висловлювати свою точку зору керівництву;
- налаштування педагогічних працівників на самостійність та підвищення свого рівня професійної компетенції;
- прозорість ухвалення рішень;
- наголошення на спільній відповідальності;
- застосування єдиного підходу до заохочення та дисциплінарних стягнень стосовно педагогічних працівників незалежно від суб'єктивного ставлення;
- роз'яснення про небажаність мобінгу та застосування санкцій у разі його виявлення.

2. Діагностика міжособистісних та професійних взаємин педагогічних працівників закладу освіти (анонімне анкетування, особисте інтерв'ю – face-to-face).

3. Профілактична робота з педагогічним колективом:

- виступи на педагогічній раді про сприятливі міжособистісні та професійні взаємини педагогічних працівників закладу освіти;
- «круглі столи» і семінари-практикуми націлені на обговорення проблеми мобінгу в педагогічних колективах;
- діалогові, відновні та медіаційні практики, тренінги з протидії мобінгу.

4. Виявлення мобінгу (за наявності) в педагогічному колективі та активних учасників мобінг-дій (мобера, жертви).

5. З'ясування причин, детальне вивчення пресингової ситуації з різних сторін.

6. Індивідуальні бесіди з мобером.

7. Оперативне і грамотне роз'єднання жертви з відповідними стресовими впливами.

8. Організація психологічно-корекційної роботи з жертвою мобінгу і колективом, у якому зародилось явище задля мінімізації негативних наслідків:

- створення клімату сприятливого морально-психологічного комфорту для отримання жертвою мобінгу позитивного досвіду підтримки та довіри;
- допомога у формуванні навичок впевненої поведінки, адекватної самооцінки, позитивного самосприйняття;
- сприяння розвитку навичок конструктивного спілкування;
- мінімізація відчуття працівником своєї самотності шляхом розвитку відчуття приналежності до колективу;

- підвищення рівня емоційної комфортності шляхом зниження тривожності.

9. Розробка і застосування нормативного забезпечення регулювання взаємовідносин у процесі професійної діяльності (додаткові положення до трудової угоди). Вироблення правил, які забезпечать взаємоповагу між педагогічними працівниками закладу освіти. Деструктивна й антисоціальна поведінка будь-кого із членів колективу повинна твердо та постійно засуджуватися.

III. ЗАВЕРШАЛЬНА ЧАСТИНА

Рефлексія. Підведення підсумків.

Мета: підвести підсумки тренінгу; зняти емоційну і фізичну напруженість.

Обладнання: м'яка іграшка.

Тренер. Пропоную згадати свої очікування та проаналізувати, чи справдилися вони і якщо ні, то в чому саме.

Отже, по колу, по черзі будемо називати своє ім'я, висловлюватися про стан реалізації своїх очікувань і потім продовжувати речення: «Найцінніше/найважливіше, з чим я йду з тренінгу – це...» та дякувати всім за співпрацю.

Після завершення кола рефлексії тренер пропонує поаплодувати один одному за активну та злагоджену роботу.

ТРЕНІНГ № 7

Технологія лідерства

Мета: розвивати лідерський потенціал у майбутніх керівників ЗО.

Завдання:

- розвивати лідерські здібності;
- формувати уміння працювати в колективі, трансформувати колектив у команду;
- вчити відстоювати свою думку та поважати думку іншої людини;
- розвивати та удосконалювати організаторські здібності.

Обладнання: фліпчарт, маркер, кольорові олівці, аркуші А4.

Епіграф: «Якби всі ми робили те, на що здатні, то б самі здивувалися власним можливостям». Томас Едісон

I. Вступна частина

1. Привітання. Вступ (3хв)

Здатність до лідерства людина не отримує від народження. Цього, як і багато чого іншого, доводиться вчитися впродовж усього життя. Лідер – це не тільки та людина, яка може очолювати великі групи людей, а й переможець у спортивному змаганні, успішний учень у школі, призер олімпіади, кмітливий приятель, з яким завжди хочеться спілкуватися. Наша мета сьогодні – змалювати портрет лідера ХХІ століття, показати шляхи, які ведуть до формування лідерських якостей і отримати радість та задоволення від часу, проведеного разом.

2. Вправа «Моє ім'я» (10 хв)

Мета: познайомити учасників один з одним, створити умови для ефективної співпраці.

Матеріали: не потрібні

Час: 10 хв.

Процедура проведення: Тренер пропонує першому учаснику, наприклад сидячому з права від нього, підвестися і назвати своє повне ім'я та прізвище, а також ім'я, яким він ходив би, щоб його називали в групі. Наприклад: «Мене звать В'ячеслав Іванов. В групі прошу називати мене Слава»

Далі виступаючому потрібно повідомити що-небудь про своє ім'я і прізвище.

Так він може відповісти на наступні запитання:

Що означає твоє прізвище?

Що означає твоє ім'я?

Чи подобається тобі твоє ім'я?

Чи знаєш ти, хто його тобі підібрав?

Хто ще в твоїй сім'ї носив це ім'я?

Чи хотів би ти щоб тебе назвали іншим ім'ям?

3. Вправа «Наші правила» (5хв)

Мета: навчити учасників розробляти та приймати правила поведінки, роботи в групі, формувати відповідальне ставлення до власної поведінки.

Хід вправи

Правила допомагають регулювати взаємовідносини людей у будь – якій галузі

людської діяльності. Для того, щоб група працювала продуктивно, щоб кожний учасник почувався комфортно і міг діяти ефективно, ми приймаємо правила групи, спільно вироблені.

Правила

- Бути активним;
- Говорити від свого імені
- Бути позитивними
- Говорити коротко і по черзі
- Дотримуватися регламенту
- Бути толерантним

4. Вправа «Очікування від тренінгу» (5 хв)

Мета: навчити учасників визначати власні очікування і мету заняття.

Матеріали : клейкі папірці

Хід вправи

Визначте Ваше очікування від участі в тренінгу. Запишіть їх на маленьких аркушах паперу і прикріпіть на дошку.

Біля підніжжя заздалегідь намальованої гори на клейких папірцях учасники наклеюють свої очікування. Наприкінці тренінгу по мірі здійснення очікувань розміщують їх на вершині гори або біля неї.

II. Основна інформація

1. Надання необхідної інформації (10 хв)

Існує близько 130 визначень поняття “лідер”. У найбільшому тлумаченні “лідер” це людина, яка бере на себе функції управління, домінування, посідає провідне місце в ієрархії групи та здатна впливати на цю групу більше, ніж будь-хто інший. У словнику практичного психолога поняття “лідер” визначено як “член групи, за яким усі інші члени групи визнають право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях – рішення, які стосуються їхніх інтересів та визначають напрям і характер діяльності всієї групи”, тобто лідер – це авторитарна особистість, яка реально відіграє домінуючу роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі.

Відповідно до цього, терміном “лідерство” охоплено взаємини домінування та підлеглості впливу й дотримання в системі міжособистісних

стосунків у групі, процес управління й організації поведінки людей, який здійснює лідер, 3-поміж існуючих на сьогодні концепцій лідерства найпоширенішими вважають такі:

Теорія лідерських ролей

Р. Бейліс базується на уявленні функцій “професіонала”, тобто лідера, зорієнтованого на розв’язання ділових проблем, і функцій лідера, який розв’язує проблеми міжособистісних стосунків.

Теорія рис лідерства ґрунтується на припущенні того, що кожному лідеру мають бути притаманні особливі “лідерські” риси та здібності.

Харизматична концепція лідерства передбачає, що лідерство властиве лише окремим видатним особам, дано як дар, як специфічна форма обдарованості.

Інтерактивна теорія лідерства визначає лідером будь-яку людину, котра посідає відповідне місце в системі міжособистісних стосунків. Питання, хто здатен взяти на себе лідерство, зумовлено наявністю в особистості певних індивідуальних рис, зокрема комунікативних, а також характером і змістом виконуваної діяльності.

Ситуаційна теорія лідерства передбачає, що лідерство – це насамперед продукт тієї ситуації, що склалася в групі.

Синтетична теорія акцентує увагу на взаємозв’язку основних складових процесу організації міжособистісних взаємин (лідер – послідовник – ситуація), у якій здійснюється лідерство. Зважаючи на таке розмаїття теорій, визначитись у перевазі тієї чи іншої з них видається непростим завданням. Найбільш слушно, на наш погляд, можна вважати таку класифікацію лідерів: лідер, орієнтований на завдання, і лідер, орієнтований на групу.

2. Вправа від К.Фопеля «Трон» (15 хв)

Мета: демонстрація уявлень учасників про лідера та можливість побачити і оцінити роль лідера в команді.

Інструкція

Я хочу надати кожному з вас можливість з’ясувати, кого з інших учасників групи, він готовий визнати в якості лідера. Закрийте, будь ласка, очі і сядьте вільніше. Зосередьтеся на своєму диханні, постарайтеся вдихати і видихати глибше, ніж зазвичай. (30 секунд.)

Я хочу запросити вас взяти участь у невеликому уявному експерименті. Уявіть собі, що заняття нашої групи проходить для різноманітності в якомусь старому замку. Сам я не можу бути присутнім на цьому занятті. От ви всі зібралися у великому залі замку і в широкому переходу йдете до кімнати, у якій буде проходити робота групи. (15 секунд.)

Ви відкриваєте двері кімнати і бачите заздалегідь розставлені колом стільці. Для кожного з вас приготовлено по стільцю. Один зі стільців відразу впадає в очі. Він відрізняється від інших високою спинкою, підлокітниками і

дорогий оббивкою. Ви всі розсідаєтесь. Зверніть увагу, хто сів у це, що вибивається із загального ряду, крісло? Куди сіли ви самі? (1 хвилина.)

Тепер відкрийте очі і по черзі розкажіть, що ви бачили...

Питання для обговорення:

Кого з учасників групи бачили в кріслі частіше за інших?

Як він сам до цього ставиться?

Як кожен відноситься до учасника, якого він побачив у кріслі?

Хто посадив у крісло самого себе?

3. Вправа «Бінго» (10 хв)

Учасникам роздаються спеціальні бланки, які вони тримають перевернутими. По команді тренера вони перевертають листочки і починають виконувати те, що їм задано. Можна покласти бланки в окремі конвертики, а по команді учасники їх відкривають і виконують завдання.

Після виконання йде обговорення

1) Хто виконав завдання перший?(здатки лідера)

2) Кому більше подобалось збирати підписи, а кому більше подобалось роздавати?

3) Що нового ви дізналися про своїх однолітків?

Збери підписи у того...

У кого є брат;

Хто відпочивав у Криму;

Хто любить морозиво ;

Хто по гороскопу Овен;

Хто вміє плавати;

У кого вдома є собака;

У кого карі очі;

У кого прізвище починається на голосну;

Хто народився у вересні;

Інформація для тренера.

Якщо якоїсь графі не заповнили через відсутність такої людини в групі, слід звернути на це увагу. Учасники запам'ятають, що в їхній групі немає людини, яка, наприклад, народилася у вересні.

4. Вправа «Реклама» (робота в парах) (10 хв)

Протягом трьох хвилин розповісти про свої сильні та слабкі сторони один одному. Потім кожен створює рекламу своєму партнеру.

Обговорення: Чи задоволені ви рекламою?

Ось так вас сприймають зі сторони. Але в кожного є великий арсенал якостей, які вирізняють його серед інших.

5. Вправа «Емблема лідерства» (15 хв)

Мета: сприяти поглибленню змісту поняття «лідерство», розвитку фантазії.

Матеріали: аркуші А4, ручки

Учасники тренінгу отримують завдання символічно зобразити власну «Емблему лідерства» на малюнку (своє бачення лідерства). Потім кожен захищає свою емблему, пояснює, чому саме такі емблеми включено в зображення. За бажання можна придумати і девіз.

6. Вправа «Сніжний ком». Якості лідера. (5 хв)

Мета: визначити лідерські якості, необхідні для досягнення успіху.

Обладнання: м'яч.

Тренер кидає «сніжку» (м'яч) одному з учасників групи, назвавши одну з якостей лідера, зловив називає ще одну якість і кидає «сніжку» іншому...

7. Вправа «Мій внутрішній стан» (5 хв)

Мета: підведення підсумків щодо процесу роботи

Матеріали: не потрібні

Час: 5 хв.

Процедура проведення: Учасники розводять руки в боки. Права долонь донизу, ліва -доверху. Беруться за руки, заплющують очі і хвилину-прислухаються до свого внутрішнього стану.

Обмін враженнями, почуттями, думками щодо роботи групи.

8. Малюнковий тест: «Три тварини» (15 хв)

Зараз я пропоную вам намалювати трьох тварин. Під кожним малюнком тварини треба написати по три властивості (риси, якості характеру), які притаманні їй.

Ключ до тесту:

перша тварина – це те, як ви бачите сам себе, з чим асоціюєте;

друга тварина – яким бачать вас інші люди, які вас оточують;

третья тварина – показує те, яким ви є насправді, з цієї точки хору, це є об'єктивна характеристика.

Висновок: цей коротенький експрес-тест приблизно показує, як сприймається особистість, Людина бачить себе з одного боку, Соціальне середовище, люди, що оточують – з іншого. А насправді ми можемо бути зовсім не такими якими себе уявляємо чи нас сприймають оточуючі. Часом, ми не можемо зрозуміти власних вчинків, бажань, думок. Не завжди з упевненістю сказати, як саме відреагуємо на ту чи іншу життєву ситуацію, які почуття у нас з'являться тощо.

9. Вправа «Малювання»

Учасники самостійно об'єднуються в пари та отримують від тренерів один листок паперу та один олівець на свою пару.

Завдання: Партнери в кожній парі, не домовляючись, мовчки, тримаючи удвох один олівець малюють на папері довільний малюнок.

Обговорення вправи. Що ви намалювали?

Чи обидва партнери мали одне й теж саме бачення/уявлення про малюнок?

Хто був лідером у парі та чому?

Яким чином було вирішено, хто візьме на себе роль лідера?

Чи був один лідер, чи лідерство переходило від одного партнера до іншого?

Які обставини підштовхнули вас взяти на себе лідерство?

Що вам допомагало бути лідером, а що заважало?

Які обставини підштовхнули вас відмовитися від ролі лідера?

Що вам допомогло в цій справі, а що заважало?

Чи вважали ті, хто взяв на себе роль лідера, – лідером? Чому?

Чи було б вам легше, якщо б ви могли розмовляти?

Чи знають учасники, як називається метод такого спілкування (невербальний)?

Чи вважаєте ви себе лідером? Чому?

Чи вважають вас лідером оточуючі?

Що ви відчуваєте, коли вам говорять, що ви лідер?

10. Вправа «Дар переконання»

Мета: надати допомогу учасникам у розумінні мови переконання, розвивати навички переконувати людей.

Обладнання: 2 сірникових коробка, 2 шматочки паперу.

Кожен лідер повинен мати дар переконання.

Викликається 2 учасника, кожному дається сірникова коробка, в якій лежить шматочок кольорового паперу.

Завдання обом учасникам – довести іншим, що саме в коробці лежить кольоровий папір.

Обговорення вправи.

11. Гра «Оратор»

Мета: розвинути навички володіння аудиторією і збагатити словниковий запас.

Тренер пропонує заготовлені на папірцях теми кожному учасникові.

Учасники по черзі витягують теми і протягом 1 хв без підготовки розвивають їх.

По закінченні відбувається обговорення: чи легко було говорити експромтом і чому; чиї промови були переконливішими, зрозумілішими; для чого лідеру потрібно швидко і правильно орієнтуватися в ситуаціях і добирати правильно слова.

III. Завершальна частина

1. Підсумок (2 хв)

Учасникам пропонується по команді «Починаймо!» виразити свій стан оплесками. *(Тренер починає плескати в долоні першим).*
(Інформація для тренера: учасники групи, в якій досягнуті взаєморозуміння та згуртованість, через певний час будуть плескати в єдиному ритмі. Похвалить усіх учасників і побажайте їм так само чітко і згуртовано працювати надалі).

2. Рефлексія результатів (3 хв)

- Хто такий лідер?
- Лідерство – вроджена чи набута якість?
- Які є форми лідерства?
- Чи вважаєте Ви себе лідером? Чому?
- Чи вважають Вас лідером оточуючі?

ТРЕНІНГ № 8

Технологія тайм-менеджменту

Мета: навчити учасників керувати своїм часом для попередження стресу та хронічної втоми, бути ефективним та успішним; знаходити більше часу для захоплень та самовдосконалення.

Основні завдання: ознайомлення з базовими положеннями та поняттям тайм-менеджменту; розглянути ефективні прийоми та методи тайм-менеджменту; відпрацювати навички планування свого часу; створити комфортні умови роботи групи.

Приміщення: навчальний кабінет, стільці за кількістю учасників, столи, мультимедійна установка, екран, стіл для тренерів, дошка.

I. Вступна частина (3 хв)

1. Постановка проблеми

Тренер звертається до учасників: «Сьогодні ми з вами зібралися, щоб зробити один крок до самовдосконалення. Мова піде про цінність нашого часу. Ритми життя постійно прискорюються. Брак часу відучать на собі майже всі люди. Як зробити так об стан: «не знаю за що хапатись», «у мене аврал» перетворився на стан: «я встигаю все»? Емоції людини, яка поспішає і нічого не встигає, як правило, блокують працездатність, впливають на швидку втому людини, ведуть до стресу, нервових зривів, синдрому хронічної втоми.

Напевно багато хто помічав якщо не за собою, то за іншими постійну «перевантаженість», вічний поспіх і тому подібне. У таких «зовсім не успішних» людей завжди немає часу навіть на обід, вони перекушують на ходу, впадають в паніку, відчувають дискомфорт, часто повертаються додому «як вичавлений лимон» з єдиною думкою про сон.

Як навчитись керувати своїм часом та зберегти своє психічне здоров'я? Давайте спробуємо розібратись.

2. Вправа «Привітання. Знайомство» (10 хв)

Тренер пропонує учасникам по черзі привітатись з присутніми, назвати своє ім'я, та сказати фразу, яка розпочинається зі слів:

«Для мене час - це» У вправі мають висловитися всі учасники.

3. Вправа «Правила роботи групи» (5 хв)

Учасникам пропонується прийняти правила роботи групи, які записуються на плакаті «Правила роботи групи»

4. Вправа «Очікування» (10 хв)

Тренер просить написати на листочках (стікерах), чого саме учасники чекають від тренінгу та озвучують по черзі написане. Після цього аркуші

кріпляться на плакаті у верхній частині намальованих великих пісочних часів.

1. Перегляд відеоролику

Сучасне життя не зменшує кількість життєвих завдань, які стоять перед нами. Навчання, друзі, родина, хобі... але на все у нас, як і раніше, лише 24 години на добу.

(Учасникам пропонується переглянути мотиваційний відеоролик «Ценность времени. Время идёт.» за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=WWRITFrE5kM>).

6. Інформаційне повідомлення: «Тайм-менеджмент – це...»

Тайм менеджмент (з англ. time management) — *це управління часом* або технологія організації часу. Як відомо, час — це обмежений людський ресурс. Плин часу ніяк не можна зупинити, тому залишається тільки використати даний нам час максимально ефективно. Класиками теорії тайм-менеджменту вважаються Ф.У.Тейлор, К.Макхем, М.Х.Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часу. Найбільш широкого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа (Німеччина), П.Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Дж. Коулі (Австралія) та інших. Праці цих авторів слугують так званими енциклопедіями для менеджерів, де описуються певні алгоритми їх ефективної роботи, розкривається поняття самоорганізації та спеціальні стратегії.

Тайм менеджмент — це і є планування і максимально ефективне використання наявного часу. Сама **наука** управління часом - тайм менеджмент виникла відносно нещодавно: у кінці минулого століття. На сьогодні планування часу стало вже сталою практикою у більшості установ розвинених країн, а також все більше починає впроваджуватися у всі сфери діяльності людини.

Тайм-менеджмент або управління часом - це система, спрямована на узгодження своїх дій із часом.

Це наука про те, як спланувати чіткий графік роботи, навчання, відпочинку на день, тиждень, місяць, рік або все життя. У результаті оптимізації час буде ефективнішим. Тайм-менеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування й багатьох інших чинників, які можуть вплинути на певний час.

Перші ідеї про правила організації часу з'явилися в 60-х роках минулого століття в країнах Заходу у відповідь на прискорення темпів життя. Розвиток бізнесу привів до зростання навантаження на людей.

Багато людей вважає, що правильно використовувати час легко і для цього не потрібно нічому вчитися. Однак існують причини, через які люди

замислюються про те, щоб щось змінити у своїх звичках. По-перше, це найчастіше відбувається тоді, коли людина починає розуміти, що їй постійно не вистачає часу. По-друге, тоді, коли людина хоче особистісного росту, коли в неї багато цілей і завдань, які вона хоче реалізувати.

7. Етапи тайм менеджменту. (Мозковий штурм)

Як ви вважаєте з яких етапів складається тайм-менеджмент?

Після обговорення тренер показує на слайді етапи:

- Аналіз
- Моделювання стратегій з врахуванням аналізу
- Постановка мети
- Планування та визначення пріоритетних завдань
- Реалізація – конкретні кроки та дії згідно планування
- Самоконтроль, підведення підсумків

8. Планування – необхідна умова ефективного використання часу. (тестування)

Правило 6 – «П»:

Правильне Попереднє Планування Попереджає Погані Показники.

Тест визначення ефективності планування

Інструкція: Відповідаючи на питання оберіть цифру.

Питання	Ніколи	Рідко	Іноді	Часто	Завжди
Як часто Ви плануєте для того, аби життєві ситуації не виходили з під Вашого контролю?	1	2	3	4	5
Чи фіксуєте, записуєте Ви свої щоденні плани?	1	2	3	4	5
Як часто Ви використовуєте гнучкість під час виконання свого плану?	1	2	3	4	5
Як часто у Вас виходить повністю виконати усі пункти плану за день?	1	2	3	4	5
Як часто Ви плануєте час для націль важливих речей?	1	2	3	4	5
Як часто руйнуються Ваші плани на день через випадково виникненні ситуації?	5	4	3	2	1

Підрахуйте усі отримані відповіді. Результат:

6-10 балів - ефективність відсутня. Вам слід подумати про використання нових методів та інструментів для підвищення ефективності планування.

11-15 балів - ефективності планування робочого та особистого часу нижче середнього. Можливо у Вас є особиста система планування, але вона не в достатній мірі контролює ситуації аби зменшити стрес.

16-20 балів - середній рівень. Ваша система планування працює, але може працювати краще. Зверніть увагу, як Ви розставляєте власні пріоритети і як Ви складаєте план на день.

21-25 балів – рівень вище середнього. Ваша система з планування гарно працює. Підтримуйте її роботу

26-30 балів – Вітаємо Ви чудовий планувальник... або людина на грані виснаження.

9. Робота в групах «Карта знань»

Калейдоскоп цікавих методик ефективного використання часу: «Секрети менеджменту».

Група учасників тренінгу об'єднуються в мікрогрупи. Їм пропонується ознайомитись з одною з порад опрацювати матеріал та зробити творчу презентацію змісту методики для всіх учасників, знайти переваги методу.

1. **Метод «З'їж жабу»** (Б.Трессі) Проста звичка стає потужною, якщо виконується щоденно. Основна ідея методу полягає в тому щоб спочатку «з'їсти жабу». Твоя «жаба» – це саме найголовніше завдання на сьогодні. Як тільки ти прибрав її з дороги останні справи буде легше скінчити. Окрім того задаєш тон на весь день, якщо ти зробиш в першу чергу справу, яку хотілося відкласти. Це один з методів боротьби з прокрастинацією (відкладання справ). Треба діяти рішуче, без роздумів та уповільнення.

2. **Метод «Розріжте слона на біфштекси»**. Величезна справа, до якої не завжди хочеться братися повинна бути розділена на маленькі кроки, «біфштекси» повинні бути такого розміру щоб було їх легко з'їсти. Як у відомій рекламі: одна сторінка на день – і ти прочитаєш книжку, одна вправа на день і ти станеш сильнішим...

3. **Метод Парето**. Процентне співвідношення 80/20 було відкрито в кінці 19 століття економістом Вільфредо Парето. За різними джерелами його називають: закон Парето, принцип Парето, правило Парето – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Його суть полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а 80% зусиль реалізують лише 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що, вибравши оптимальні ресурси (до якого належить і Ваш час), дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. У той же час всі наступні дії будуть неефективними. Принцип Парето в управлінні часом досить простий. Ви аналізуєте всі справи за день і вибираєте з них ті, які привели до кінцевого результату. Марну активність просто викреслюєте зі

списку справ. Перший робочий день, запланований відповідно до цього методу, здивує вас своєю легкістю і продуктивністю.

4. **«Помідорний» метод** - один з найоригінальніших у тайм-менеджменті. Придумав його італійський студент Франческо Чирилло. Він, як і всі студенти, перед сесією намагався досягнути неосяжне. І йому це вдалося. За допомогою... **помідора**. Точніше - кухонного **таймера у вигляді помідора**. Молодий чоловік заводив таймер на 25 хвилин, протягом яких інтенсивно зубрив лекції. Потім влаштував 5-хвилинну перерву. Далі йшов другий **«помідор»** тривалістю 25 хвилин. І знову невелику перерву. Після запуску чотирьох **«помідорів»** студент дозволяв собі розслабитися протягом 15-20 хвилин.

5. **Швейцарський сир**, як відомо, дірчастий. Якщо ви боїтеся приступати до якоїсь справи, зробіть у ньому «дірку», виконавши частину робіт. Причому на відміну від послідовного **«поїдання слона»** робити «дірки» можна в довільному порядку. Можна почати з тих пунктів, до яких сьогодні більше лежить душа. Суворі послідовність необов'язкова: головне - щодня робити «дірки».

Після ознайомлення з інформацією групи творчо презентують свою інформацію у вигляді невеликого театралізованого виступу.

10. Інформація: Матриця Ейзенхауера - працює!

34-й президент США Ейзенхауер придумав свою систему визначення пріоритетів, які справи робити першочергово, яка відома як матриця Ейзенхауера.

Матриця Ейзенхауера – один з методів тайм-менеджменту для визначення пріоритетів справ дня. Виглядає матриця як чотири квадрати, які утворюються при перетині осей "Важливо - Неважливо" по горизонталі і "Терміново - не Терміново" по вертикалі.

Як використовувати цю матрицю? Просто розподіліть туди свої справи (наприклад, справи у відповідності з їх важливістю і терміновістю. З часом це стане зовсім просто, а поки дамо трохи пояснень.

Важливі і термінові справи – ті, які дуже важливі і не терплять зволікання. Без них все порушиться, і зробити їх завтра - буде вже пізно. Ці справи потрібно робити сьогодні, у першу чергу та обов'язково. Приклади важливих і термінових справ: виконання завдання за проектом, термін здачі якої ось-ось настане; позаплановий похід до дантиста, травматолога або іншого фахівця; терміновий телефонний дзвінок клієнту або контрагенту. В теорії квадрат важливих і термінових справ повинен бути порожнім, але на практиці іноді у кожної людини бувають важливі і термінові справи, частина з них породжується лінійно, частина - недоліком професіоналізму, а частина - форс-мажорами.

Важливі, але не термінові справи – це те найважливіше, що терміновим стане незабаром. Якщо ви не плануєте цього чекати і влаштувати собі

непотрібну гонку, то зверніть на ці справи найпильнішу увагу. Приклади таких справ: поточна (планова) робота за вашим проектам; планування нових проектів; оцінка отриманих результатів проектів; відвідування спортивного залу для підтримки фізичної форми.

Справи не важливі, але термінові. Як правило, цей квадрат потрапляють справи ніяк не наближають вас до мети, якою б вона не була, це справи, які треба робити, але виключно для того, щоб їх робити. Привітати з днем народження (виявляється, Вася народився саме сьогодні), несподіваний прихід гостей і інші не заплановані, нав'язані зустрічі, від яких не можна відмовитися. Якщо з цього можете делегувати комусь доручити - зробіть це обов'язково.

Не важливі і не термінові справи – це найогидніша категорія справ. Вони не важливі, вони не термінові, але саме їх хочеться робити. Це ваші пожирачі часу - читання глянцевого журналі, комп'ютерні ігри, перегляд телепрограм, «лазити» в Інтернеті, вести пустопорожні балачки з друзями.

Учасникам пропонується розпланувати свій особистий уявний день за матрицею Ейзенхауера.

11. Вправа: «Бій з хронофагами». Робота в групах.

Тренер розповідає притчу:

Жив собі хлопчик. Він бігав, стрибав та радів життю і завжди поруч ходив його Час. Час був пухленьким, товстеньким з червоними щічками, він був великий, його на все вистачало: і на футбол, і на друзів, і на телевізор... І не було у хлопчика ніяких проблем з Часом, а у Часу з хлопчиком. Коли хлопчик виріс в нього з'явилися колеги і так звані Справи. Кожна Справа вимагала трохи Часу. Хлопчик відрізав Час потрошку: то в кіно сходити, то на побачення, то зі знайомим потеревенити, то в черзі постояти, то в клуб сходити..... А Час був завжди поруч і посміхався,... ще є Час. Друзі, колеги приходили до хлопчика зі своїми проблемами, турботами і кожен вимагав шматочок Часу. А ще: то сусід зайшов увечері просто так в гості побалакати, то друг попросив з ним в магазин сходити... А тут є улюблений ТЕТЕКО (телефон, телевізор, комп'ютер). Споглядав Хлопчик на Час, який сам вбивав поступово, який рвав на шматки, який допомагали вбивати оточуючі: там незручно відмовити, там соромно, там страшно ... Настав День, коли Часу не стало... скінчився Час хлопчика, якого колись було достатньо.

«Хронофаги» – фактори, які вбивають час. Хронофаги бувають зовнішні та внутрішні. Внутрішні – це погані звички, зовнішні – це гаджети, люди та непотрібні справи.

Учасники об'єднуються у 3 групи (навчання, родина, дозвілля). Кожна команда готує колаж про свої «хронофаги». Після завершення презентує.

III. Завершальна частина

1.Перегляд мотиваційного ролика «Легенда о 1000 шариках» за посиланням: https://www.youtube.com/watch?v=BEMqgmVSk_8

2. Підсумки роботи. Рефлексія

Всі учасники аналізують по черзі свої очікування, та озвучують яка інформація їм сподобалась та була корисною.

Розглянувши тему «Тайм-менеджмент», учасники отримають знання та компетенції необхідні для стрімкого темпу життя. Ознайомляться з методиками планування часу, переглянуть ставлення до бездумного марнування часу. Нові знання будуть корисними у подальшому житті.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокін Г. Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. посіб.; Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Полтава : АСМІ, 2014. 291 с.
2. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посіб. К.: Главник, 2006. 144с.
3. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посібник. 2-е вид., випр. Харків: Магістр, 2015. 512 с.
4. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
5. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / Л. Калініна [та ін.] ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менедж. освіти НАПН України, Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Луганськ : Резников В. С., 2011. 307 с
6. Освітній менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
7. Сорочан Т. М. Сучасні технології шкільного менеджменту. Опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навч. посіб.; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Луганськ : СПД Резников В. С., 2009. 180 с.
8. Черниш А. П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. / А. П. Черниш ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т лідерства та соц. наук. - К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 56 с.
9. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2020. №2. С.158-164. DOI: 10.25128/2415-3605.20.21.
10. Швардак М. В. Технологія тимблдингу в умовах закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія*. 2019. Випуск 2 (10). Частина 2. С.69-72. DOI: 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72
11. Швардак М., Васьо В. Технологія педагогічного менеджменту. *Theoretical foundations of modern science and practice. Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference*. Melbourne, Australia 2020. Pp.495-498.

Допоміжна

1. Будуємо команду: корпоративний тимблдинг на допомогу. *Sport space* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sport-space.com.ua /uk/blog/stroim-komandu-korporativnyj-timbilding-vam-v-pomoshh/>
2. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій. *Менеджмент інновацій в освіті*. К.: Шкільний світ, 2007. С. 82–95.
3. Долженков О.О., Сакалюк О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 10, т. 2. С. 171-176.
4. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. М.: Вильямс, 2007. 224 с.
5. Лебідь О.В. Формування змісту освіти магістрантів зі спеціальності «Управління навчальним закладом». *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2015. Вип. 2. С. 130 – 134.
6. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с. : іл.
7. Немець Л. М. Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент: навч.-метод. посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків, 2019. 86 с.

8. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. Дніпропетровськ, ПДАБА. 2012, № 59. С. 218-225.
9. Падухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України. Е-версія*. №9 (2019) URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iaak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
10. Поберецька Г.Г. Коучинг як педагогічна технологія студентоцентричного навчання у ВНЗ. *Технологія і техніка друкарства*. 2017. № 4(58). С99-107.
11. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: проєкт (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення: 15.08. 2020)
12. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В Психологія тимблдингу: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
13. Симонов В. П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учеб. пособие. М.: Высшее образование; Юрайт Издат, 2009. 357 с.
14. Соколова І. Мета-профіль освітньої програми підготовки менеджерів освіти: результати фокус-дослідження. *Педагогічний процес: теорія і практика (серія: Педагогіка)*. 2018. № 4 (63). С.25-34. URL: <https://doi.org/10.28925/2078-1687.2018.4.2534>
15. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
16. Уйтмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособ: пер. с англ. М.: Изд-во "Финансы и статистика", 2005. 160 с.
17. Уйтмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уйтмор. – М. : Альпина Паблишер, 2012.
18. Уйтмор Дж. Коучинг высокой эффективности /Пер. с англ. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. С. 168.
19. Усатенко В. М. Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. *Вісник Чернігівського національного пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 140–145.
20. Фармагей О. Мобінг, його можливі наслідки та запобігання. Довідник кадровика. 2008. № 4. С. 103-109.
21. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. №4 (123). С. 9-16. DOI: 10.30929/1995-0519.2020.4.9-16
22. Швардак М. В. Сучасні технології управління педагогічними кадрами в закладах загальної середньої освіти. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom*. 2020. Pp. 1352-1359.
23. Швардак М. В., Дубюк В.Р. Рефлексивне управління закладом освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія / НАПН України, Ін-т пед.освіти і освіти дорослих ім. І.Зязюна, Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди; за заг. ред. Н.Г. Нічкало, І.Ф. Прокопенка. Київ; Харків: Стиль-Іздат, 2020. С. 283-287.*
24. Швардак М.В., Лизанец В.В. Роль керівника закладу освіти в попередженні та подоланні проявів мобінгу в педагогічному колективі. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (Мукачево, 06 листопада 2020р.). Мукачево: МДУ, 2020. С.328-330.
25. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. *International scientific journal "Education and science" / ed. Board: T. D. Shcherban (Ed. in Chief); Deputy Ch. Ed: Jerzy Piwowarski; V. V. Hoblyk. Mukachevo – Częstochowa: MSU publ., Jan Długosz Academy, 2018. Issue 24 (1). Pp. 227–230.*

Навчально-методичне видання

Технології педагогічного менеджменту: тренінги

Укладач М.В.Швардак

Тираж 50 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої
продукції ДК № 4916 від 16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>