



Методичний кабінет Коростенської міської ради

# Психологічний супровід роботи з педкадрами

Лайф-коучинг

**Ключ до людей лежить у мені самому.**

*Антуан де Сент-Екзюпері*

**Розуміння – один із небагатьох  
подарунків, які люди можуть  
подарувати одне одному.**

*Ролло Мей*

*Укладачі:*

Василенко Тетяна Олександрівна, методист  
психологічної служби відділу освіти

Данюк Тетяна Анатоліївна, практичний  
психолог ЗОШ №2, №3

Ніколайчук Олена Станіславівна, практичний  
психолог ДНЗ №20

## Лайф-коучінг

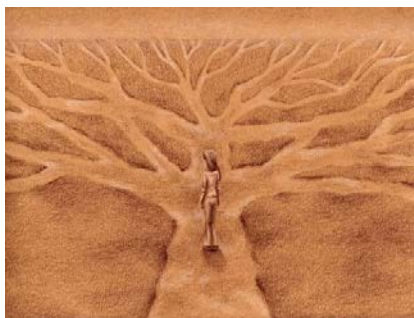
### “Психологічний супровід

### роботи з педагогічними кадрами”

#### Теоретичні аспекти визначення ролі керівника в педагогічному колективі

#### Притча «Про призначення»

П'ять мудреців заблукали в лісі. Перший сказав: - Я піду ліворуч - так підказує моя інтуїція. Другий сказав: - Я піду праворуч - надарма вважається, що «право» від слова «правий». Третій сказав: - Я піду назад - ми звідти прийшли, значить, я обов'язково вийду з лісу. Четвертий сказав: - Я піду вперед - треба рухатися далі, ліс неодмінно завершиться, і відкриється щось нове. П'ятий сказав: - Ви всі неправі. Є кращий спосіб. Зачекайте мене. Він знайшов найвище дерево і виліз на нього. Поки він ліз, всі розбрелися, кожен у свою сторону. Зверху він побачив, куди треба йти, щоб швидше вийти з лісу. Тепер він навіть міг сказати, в якій послідовності доберуться до краю лісу інші мудреці. Він піднявся вище і зміг побачити найкоротший шлях. Він зрозумів, що знайшов вирішення проблеми і розв'язав її краще за всіх! Він знав, що зробив все правильно. А інші - ні. Вони були вперті, вони його не послухали. Він був справжнім Мудрецем! Але він помилявся. Всі вчинили правильно. Той, хто пішов ліворуч, потрапив у саму гущавину. Йому довелося голодувати і ховатися від диких звірів. Але він навчився виживати в лісі, став частиною лісу і міг навчити цьому інших. Той, хто пішов праворуч, зустрів розбійників. Вони відібрали у нього все і змусили грабувати разом з ними. Але через деякий час він поступово пробудив в розбійників те, про що вони забули - людяність і співчуття. Каяття деяких із них було настільки сильним, що після його смерті вони самі стали мудрецями. Той, хто пішов назад, проклав через ліс стежку, яка незабаром перетворилася в дорогу для всіх бажачючих насолодитися лісом, не ризикуючи заблукати. Той, хто пішов уперед, став першовідкривачем. Він побував в місцях, де не бував ніхто і відкрив для людей прекрасні нові можливості, дивовижні лікувальні рослини і прекрасних тварин. Той же, хто заліз на дерево, став фахівцем по знаходженню коротких шляхів. До нього зверталися всі, хто хотів швидше вирішити свої проблеми, навіть якщо це не призведе до розвитку. Так всі п'ятеро мудреців виконали своє призначення.



\*\*\*

Директор школи є центральною фігурою педагогічного колективу навчального закладу. Керівник навчального закладу здійснює організаційно-управлінську та консультативно-методичну діяльність управління персоналом на засадах освітнього менеджменту за принципами соціальної обумовленості, науковості й компетентності, що вимагає глибокого знання основ педагогіки, психологічної теорії і практики управління.

Сьогодні керівник навчального закладу – це адміністратор, економіст, юрист, маркетолог, піар-менеджер, фахівець з кадрів. І, звичайно, психолог, соціолог, педагог. А ще – людина творча. Креативність мислення – обов'язкова риса будь-якого шкільного лідера.

Високий рівень управлінської культури директора школи характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, створеним у колективі сприятливим соціально-психологічним кліматом, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та зростанням професійної майстерності вчителів школи, колегіальним підходом до управління закладом, широким спектром застосування проектних технологій, використанням сучасних технологій управління та формування стратегії розвитку закладу, що ґрунтується на глибокому аналізі кадрового, навчально-методичного й матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу та потреб населення в освітніх послугах. Унаслідок компетентності та творчого підходу до справи директор забезпечує вміле, висококваліфіковане управління навчально-виховним процесом. Під його керівництвом здійснюється прогнозування та системне планування роботи закладу, забезпечується контроль-аналітична діяльність. З метою оптимальної організації діяльності адміністративно-управлінської ланки керівником розподілено посадові функціональні обов'язки між членами адміністрації з урахуванням їхніх професійних та ділових якостей.

Глибокі знання основ розвитку навчального закладу та професійна компетентність директора є одним із головних компонентів в управлінні навчально-виховним процесом. Спільна, координована директором освітнього закладу, дієва робота ради школи, піклувальної ради та батьківського комітету є складовою громадсько-державної форми управління. Управління педагогічним і навчально-виховним процесом у навчальному закладі базується на основі принципів творчого підходу, ініціативи і співпраці всіх суб'єктів управлінської системи, плановості, демократизації, гуманізації, наукової організації праці, психологічного забезпечення .

### **1. Коучінгова вправа «Молода гілочка»**

*(порівняння педагогічного колективу з деревом (гілочкою вишні)),  
аналіз.*

#### ***Психолого-педагогічна характеристика особистості директора школи.***

Існує багато досліджень, які визначають, яким має бути сучасний керівник з найбільш результативними методами керівництва. Проблема ефективності керівництва групою має велику практичну значимість особливо в педагогічних колективах.

Психолого-педагогічна характеристика особистості керівника є дуже важливим питанням, оскільки саме вона формує, яким буде психологічний клімат в колективі, працездатність та ефективність роботи підлеглих, фізичний та емоційний стан працівників (самооцінка).

Справжнім критерієм ефективності оцінки роботи керівника служить продуктивність та кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно поєднані результати праці як керівників так і виконавців». Науковці сучасності зазначають (М.М. Андрощенко), що «оцінка ефективності передбачає цілісний, системний підхід до об'єкта, облік плюсів і мінусів можливо більшої кількості чинників, що дозволяє досягти максимальної

результативності. Отже в самому загальному вигляді під мірою ефективності можна розуміти ступінь досягнення поставлених цілей, співвіднесених з витраченими ресурсами.

**Психологічні показники (якості) володіння якими дає можливість підвищити авторитет та імідж керівника навчального закладу.**

***1 група (природні якості):***

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ (здатність легко сходитися з людьми)

ЕМПАТИЧНІСТЬ (здатність до співпереживання)

РЕФЛЕКТИВНІСТЬ (здатність зрозуміти іншу людину)

КРАСНОМОВНІСТЬ (ораторське мистецтво, здатність впливати за допомогою слова)

САМООЦІНКА (сприйняття себе)

***2 група (характеристики особистості як наслідок її освіти та виховання)***

ДІЛОВІ ЯКОСТІ

ВМІННЯ ДОЛАТИ КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ

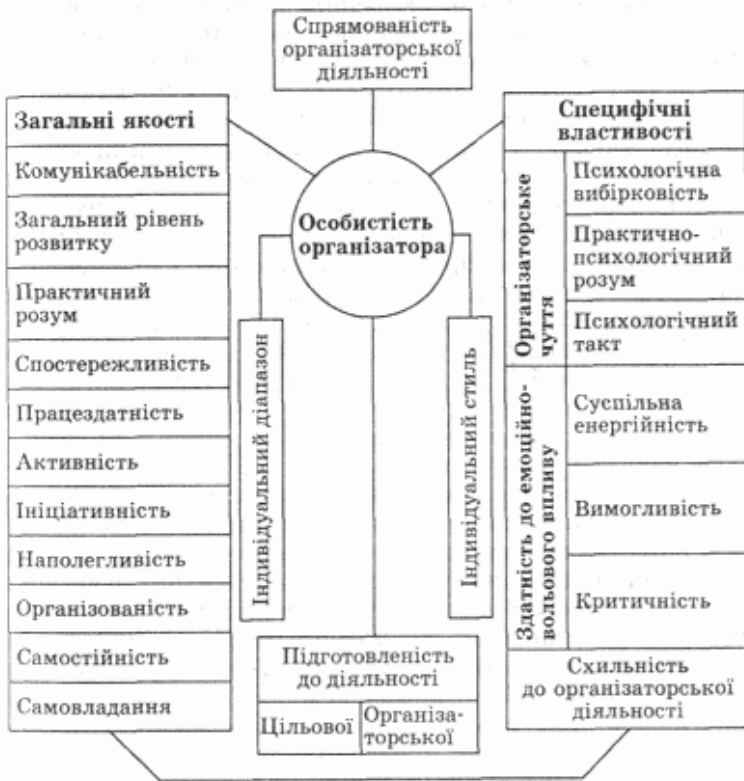
МІЖОСОБИСТІСНЕ СПІЛКУВАННЯ

***3 група (життєвий і професійний досвід)***

ІНТУІЦІЯ

ПРОФЕСІЙНІ НАВИЧКИ

## Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості)



1. Психологічна вибірковість — здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливості в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибіркочу психологічну пам'ять і спостережливості у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних тощо.

2. Практично-психологічний розум — здатність: розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які

вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем “справи — люди”, “люди — справи”; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності тощо.

3. Психологічний такт. Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації та індивідуалізації спілкування з людьми; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми.

4. Суспільна енергійність — це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонування, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонування виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо.

5. Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонування підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках: сміливість пред'явлення вимог; постійність, неепізодичність вимог; гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації; самостійність, невимушеність вимог; категоричність вимог тощо;



6. Критичність як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах: критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки); самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності; мобільність критичного аналізу; логічність та аргументованість критичних зауважень; прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства); Ця властивість є одним із стимулів розвитку підприємства.

7. Схильність до організаторської (управлінської) діяльності. Її засвідчують такі показники: спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність; перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах; потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї; невтомність в організаторській роботі; емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання тощо.

Як показують проведені дослідниками педагогіки дослідження (зокрема, особистість керівника в структурах керування розглядають українські психологи Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В., Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н., Розанова В.А., Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Підкасистий П.І., Слатьонін В.А., Рогов Е.І., Конаржевский Ю.А., Шамова Т.І. тощо) до важливих психологічних особистісних рис керівника школи відносяться: політична зрілість; любов до дітей і до роботи з дітьми; почуття обов'язку і відповідальності; дисциплінованість, працьовитість, працездатність і фізична витривалість; почуття нового й інтерес до нього; енергійність, наполегливість, рішучість, цілеспрямованість; кмітливість, швидка орієнтація, передбачення можливих реакцій учнів, педагогів, прогнозування подальшого поведіння членів педагогічного колективу; спокій і витримка, тактовність, уміння працювати з людьми; привітність, стійкість настрою, мажорний тон, оптимізм; різнобічність, загальна висока культура, приємні манери, культура мови, логічність думки, уміння розподіляти увагу; власний стиль керівництва.

Психологічне визначення стилю керівництва - це сукупність методів впливу на підлеглих, які використовує керівник, а також психологічна форма впливу (манера, характер тощо) виконання цих методів.

Стиль керівництва з психологічної точки зору порівнюють з характеристикою та факторами ефективності роботи керівника. В ній виділяються три провідних стили керівництва за психологом Куртом Левінім:

1. авторитарний;
2. демократичний;
3. нейтральний (ліберальний, анархічний, стиль попускання).

## **2. Коуч-вправа «Олівець»**

*Коуч демонструє учасникам психологічні особливості стилів керівництва.*

### **ВПЛИВ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.**



## **3. Коуч-вправа «Асоціації» (проводиться анонімно)**

*Всім учасникам пропонується протягом 10 секунд написати асоціацію з своїм колективом.*

## Особливості формування психологічного клімату

Педагог не може відбутися як педагог без взаємодії з колегами, а це можливо лише за сприятливого гармонійного мікроклімату в колективі. Саме в колективі людина прилучається до цінностей і норм суспільства, опановує форми взаємодії і співпраці, засвоює соціальний досвід, формується як особистість.

Розглядаючи життєдіяльність колективу, слід зазначити, що основною його характеристикою є психологічний клімат колективу.

Визначення згідно тлумачного словника:

**Соціально-психологічний клімат** — стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.

Психологічний клімат колективу розглядається в контексті таких понять, як духовна атмосфера, емоційний настрій, стиль і забарвлення спілкування, що, зрештою, визначають ставлення один до одного, до роботи, подій, що відбуваються.

Здоровий психологічний клімат – одна з найважливіших факторів успішної життєдіяльності людини. Наявність здорового психологічного клімату в колективі – один з показників його зрілості, результат великої кропіткої роботи керівництва і працівників організації

У поняття “сприятливий психологічний клімат” входять як позитивні, так і негативні переживання – домінуючі установки, відносини, думки, почуття, настрої, переживання, потреби, інтереси та ін. Звичайно, базою для формування здорового позитивного клімату є діяльність, увесь навчально-виховний процес, предметно-розвивальне середовище як удома, так і в закладі освіти.

Здоровий психологічний клімат означає, що людина перебуває у стані духовного комфорту: рівноваги, спокою, захищеності; вона задоволена своїм буттям, оптимістична. У стані

емоційного комфорту характеризується оптимістичним світосприйняттям, вона вірить у прихильність до неї оточуючих, відкрита для контактів. Це позитивно позначається на всіх сферах життєдіяльності, підвищує працездатність, посилює активність, упевненість.

Що ж необхідно врахувати, щоб прогнозувати зміну поведінки окремої особистості, коли вона взаємодіє з іншими? Що впливає на формування психологічного клімату колективу?

Звертаючись до проблеми психологічного клімату колективу, одним із найважливіших є вивчення факторів, які впливають на клімат.

Більшість дослідників цього питання умовно поділяють фактори, які визначають зміст та створення психологічного клімату на фактори мікросередовища та макросередовища (Л.М.Карамушка, В.В.Бойко, А.Г.Ковальов, В.Н.Панферов).

Середовище – соціально-побутові умови життя людини, оточення, сукупність людей, зв'язаних спільністю життєвих умов, занять, інтересів та інше .

### **Ознаки сприятливого психологічного клімату:**

- довіра й висока вимогливість членів колективу одне до одного;
- доброзичлива й ділова критика;
- вільне висловлювання думки під час обговорення загальних проблем;
- відсутність тиску керівника на підлеглих;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і поточний стан справ;
- високий рівень взаємодії та взаємодопомоги;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ кожним членом колективу;
- можливості для задоволення потреб.

#### **4. Вправа «Автопортрет»**

Хід вправи:

Намалюйте на аркуші А4 себе. Тепер намалюйте колег чи колегу.

Аналіз, інтерпретація (звертаємо увагу на розмір, розташування себе, колег тощо)

#### **Результати соціологічного дослідження:**

У якості експерименту серед працівників навчальних закладів міста було проведено соціологічне дослідження, метою якого було виявити наявні фактори ефективності роботи педагогічних колективів. Респондентною групою стали педагоги всіх ланок та адміністрація навчальних закладів вибірково. Дослідження проводилось анонімно. Всього було опитано 88 респондентів.



Вік респондентів

20 -30 р.	25
31 - 40 р.	28
41- 50 р.	25
51- 60 р.	8
61 і старше	2

[www.themogallery.com](http://www.themogallery.com)



Вік респондентів

20 -30 р.	25
31 - 40 р.	28
41- 50 р.	25
51- 60 р.	8
61 і старше	2

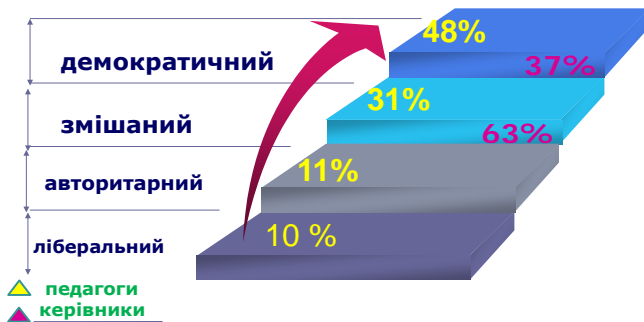
[www.themogallery.com](http://www.themogallery.com)

## Фактори ефективності роботи колектива



www.themegallery.com

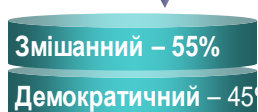
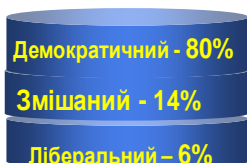
## Яким стилем, на вашу думку, керується ваш директор в управлінській діяльності



www.themegallery.com



Який стиль, на вашу думку є більш ефективний



▲ педагоги  
△ керівники

[www.themegallery.com](http://www.themegallery.com)



Спосіб вирішення конфліктних ситуацій

**Педагоги**  
Компроміс - 84%  
Уникання - 10%  
Покарання - 6%

**Керівники**  
Компроміс - 90%  
Уникання - 10%

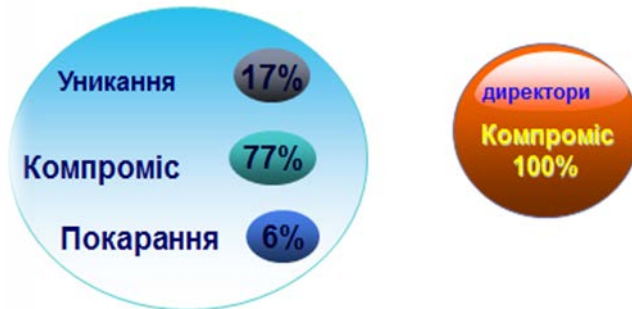
[www.themegallery.com](http://www.themegallery.com)



## Формування стосунків з підлеглими



## Спосіб реагування в конфліктних ситуаціях в педагогічному колективі





## Які важливі компоненти є запорукою здорового психологічного клімату в колективі



Результати дослідження показують, що у багатьох педагогічних колективах створений сприятливий психологічний клімат. В більшості випадків відповіді керівників навчальних закладів співпадають з відповідями педагогічних працівників.

Таким чином, можемо зробити висновок, що досягнення директорами загальноосвітніх шкіл належної ефективності у формуванні сприятливого психологічного клімату великою мірою обумовлюється актуалізацією їхнього комунікативного потенціалу.

Структурні компоненти комунікативного потенціалу керівника загальноосвітньої школи найбільш результативно проявляються в комунікативній готовності до управлінської взаємодії, комунікативній програмі поведінки в системі управління, соціально-психологічному відображенні управлінської реальності.

### **5. Вправа «Колесо життя»**

**Мета:** Віднайти свій внутрішній життєвий потенціал.

**6. Коуч – казка «Справедляндія», автор Голуб Ярослава В'ячеславівна, практичний психолог ДНЗ 9, 16.**

*Мета:* вправа спрямована на зміцнення емоційної сфери і корекцію перевтоми та виснаження.

**Хід проведення:**

*учасникам пропонується прослухати початок коуч-казки, а потім продовжити її, обираючи відповідні картинки.*

*(Додаток 3.)*

***Ефективні методи спілкування***

Процес спілкування образно можна порівняти з дворівневим тортом. Якщо верхній рівень - це сфера усвідомленого спілкування, яка всім видна і зрозуміла: жести, міміка, пантоміма, сенс слів, то глибинний рівень спілкування, найчастіше не усвідомлюється, тут відбувається прийняття іншого, і основну роль несуть установки, які визначають наші позиції в спілкуванні, а саме:

Я хороший - ти поганий (позиція зверху)

Я поганий - ти хороший (позиція знизу)

Я хороший - ти хороший (позиція на рівних)

**7.Вправа «Мій твердий горішок»**

Учасники в групах беруть горішок та називають труднощі, які виникають у них при спілкуванні. Починають фразу «Для мене твердим горішком при спілкуванні є ...» Записують свої вислови в групах.

## ***Техніка «Вплив голосом».***

У цій техніці існують поняття «чарма»(м'який, спокійний голос без психологічного захисту) та «імператив» (жорстокий, грубий голос)

### **8.Вправа «Добрий день!»**

Мета: розвиток уміння володіти інтонаціями голосу та використовувати їх під час діалогу.

Учасникам роздаються папірці, на яких написані відтінки голосу: страх, шепіт, дисциплінованість, дуже голосно, здивування, голос маленької дівчинки, голос людини, яка замерзла, покори, радості, нехтування, іронії, хвилеподібно.

Усі ланцюжком кажуть «Добрий день!» з певним інтонаційним відтінком .

### **8.Вправа «Автобус»**

Група ділиться навпіл (якщо в групі непарне число учасників, тренер теж бере участь у вправі), утворюючи дві шеренги, всі сідають обличчям один до одного так, щоб навпроти кожного хтось сидів «Уявіть собі, що всі ми їдемо в автобусах: одна підгрупа їде в одному автобусі, а друга - в іншому. Автобуси зупинилися поруч в транспортному заторі. Ви сидите біля вікна і бачите, що в іншому автобусі прямо навпроти вас і теж біля вікна сидить ваш знайомий. Це велика удача, тому що вам треба терміново передати йому важливу інформацію, і ви, скориставшись ситуацією, робите це. Але зробити це ви можете тільки мовчки, без слів, що не вербально. Часу у вас небагато. Той, кому передають інформацію, повинен постаратися зрозуміти, що йому повідомляє його знайомий ».

**Спілкування - це діяльність, і як будь-яка діяльність піддається аналізу:**

- Що я відчуваю, що відчуває інший?

- Яким шляхом йде розмова (співпраця чи суперництво)?

Цей аналіз проходить згорнуто - в діалозі з самим з собою. Кожен з нас несе конфліктогени, так як не може правильно відреагувати, амортизувати: що я відчуваю? Мене розуміють або не розуміють?

Наш ресурс в спілкуванні - це постійна рефлексія: на що я розраховую, які почуття я викликаю? Таким чином, кожна людина повинна бути чарівницею, яка вміє керувати спілкуванням. А для цього ми повинні володіти *технікою "Активного слухання"*.

### **9.Вправа «Вислухай-поверни».**

Мета: тренувати навички активного слухання, партнерської взаємодії та без оціночного сприйняття іншого.

Учасники, встановлюючи контакт очима, об'єднуються у пари (партнер А та партнер Б).

Партнер А розповідає все, що він хотів би повідомити на цей момент про себе (2 хв.). Партнер Б слухає і, по закінченні призначеного часу, переказує все, що почув, говорячи: «Я почув, що ти...». На «повернення» інформації партнеру Б також відводиться 2 хв. Далі партнери міняються ролями (партнер Б розповідає партнеру А, а партнер А переказує почуту інформацію партнеру Б).

### **10.Вправа «Мені не цікаво»**

Мета: показати важливість вміти слухати, тренувати навички активного слухання, партнерської взаємодії та без оціночного сприйняття іншого

Учасникам даються завдання на листочках паперу. Одним потрібно розповісти про себе, а іншим робити вигляд наче їм не цікаво.

## **Техніка "Я-висловлювання".**

З одного боку дуже проста, а з іншого - не так часто використовувана в мові конструкція. Чому? Можливо, в силу того, що про цю техніку не всі знають.

Уникнути конфліктів та в той же час зробити так, щоб партнер вас почув, допоможе використання Я-повідомлень. Техніку Я-повідомлень можна успішно застосовувати і в спілкуванні з дітьми, і з підлеглими, і в інших ситуаціях.

Будь-яке невдоволення, яке ми зазвичай висловлюємо через Ви-повідомлення, можна піднести людині по-іншому, скориставшись технікою Я-повідомлень.

**Формула: Ситуація + Я-відчуття + пояснення**

### **11.Вправа «Я –висловлювання»**

Мета: відпрацювання навичок застосування «Я»-висловлювання».

Зараз ми об'єднаємось у 4 групи за словами: «позиція», «інтерес», «виграш», «почуття» і спробуєте скласти та записати речення за технікою «Я-твердження» для наступних ситуацій(1,2,3,4) і тоді презентувати.

*Ситуації:* Вам грубо відповів підлеглий. Ваш підлеглий запізнився на роботу. Підлеглий безвідповідально віднісся до своїх обов'язків. Невчасно зданий звіт.

# **ПАМ'ЯТКА ПЕДАГОГУ**

## **по профілактиці конфліктів**

1. Пам'ятайте, що конфлікти набагато легше попередити, ніж завершити. Чим гостріше і довше конфлікт, тим важче його закінчити. Вчіться захищати свої законні інтереси без конфліктів.

2. Ніколи не перетворюйте учнів в інструмент боротьби з адміністрацією школи, іншими вчителями, батьками школярів. Таким способом ви і своїх цілей не доб'єтесь, і думка про себе колег і учнів зіпсуєте.

3. Постійно вчіться контролювати свої негативні емоції. У процесі спілкування такі емоції виконують негативні функції:

- надають руйнівний вплив на здоров'я того, хто злиться;
- погіршують якість мислення;
- знижують об'єктивність оцінки оточуючих;
- по закону емоційного зараження викликають у відповідь неприязнь у партнера по спілкуванню.

4. Ніколи не з'ясовуйте відносини з адміністрацією школи, колегами і батьками школярів в присутності учнів.

5. Не прагніть радикально, швидко, «лобовими» методами переробляти учнів. Перевиховання і виховання школяра - процес тривалий, що вимагає від вчителя терпіння, розуму, такту й обережності.

6. Оцінюючи результати навчання і поведінку школяра, завжди спочатку звертайте увагу на те, що йому вдалося зробити і чого досягти. Тільки після цього доречно і менш конфліктно сказати про недоліки учня. Опора на позитивне в навчанні і вихованні учнів, по-перше, дозволяє підвищити ефективність роботи вчителя, по-друге, сприяє профілактиці конфліктів між педагогом і школярами.

7. Ніколи на своїх уроках не давайте негативних оцінок діяльності та особистості інших вчителів, адміністрації школи, батьків.

8. Пам'ятайте, що хороші взаємини з оточуючими є не тільки самостійну, а й велику суспільну цінність. Кажуть, що хороший чоловік - не професія. Це вірно. Однак, якщо вчитель-професіонал конфліктний, такий недолік можна порівнювати з гідністю, пов'язаним з хорошим знанням предмета.

9. Постійно вчитеся без будь-яких умов любити або, принаймні, поважати всіх, починаючи з себе. Дітей в школі любити або поважати все ж набагато легше, ніж дорослих людей. Адже діти встигли принести набагато менше шкоди оточуючим і суспільству в порівнянні з дорослими.

10. За своїм соціально-психологічному статусу ви завжди вище будь-якого учня. Однак не варто зловживати своїм учительським авторитетом. Краще намагайтеся підтримувати авторитет, підвищуючи якість викладання і створюючи високоморальну атмосферу в класі.

11. У всі часи у всіх народів складно було жити без почуття гумору. Сміх здатний запобігти багатьом конфліктам. У сучасній Росії, тим більше в загальноосвітній школі, без почуття гумору взагалі прожити неможливо. Учитель без почуття гумору обмежена професійно придатний.

12. Розширюйте просторові межі свого світосприйняття. Живіть не тільки в будинку, на присадибній ділянці, в школі, але і в Сонячній системі. Вивчіть підручник з астрономії. І життя стане набагато цікавіше, і конфліктів буде набагато менше.

13. Розширюйте часові межі світосприймання. Вивчайте не тільки історію життя своїх предків, а й історію рідного села, Росії, людства, розвитку життя на Землі. Всі проблеми, з якими ви стикаєтеся, вже багато разів були у інших людей. Вони якось з

цими труднощами впоралися. Значить, впораєтеся і ви. Життя коротке.

14. Розширюйте імовірнісні кордону світосприйняття. Прогнозуйте розвиток всіх значущих подій. Чим точніше прогноз, тим легше жити. Завжди прогнозуйте найкращий, найгірший і найбільш ймовірний варіанти розвитку подій.

15. Розширюйте змістовні кордони світосприйняття. Прагніть зрозуміти рушійні сили подій. У будь-якому віці необхідно розширювати кругозір, розвивати розум. Пам'ятайте: чим більше знаєш, тим міцніше спиш.

## **ПАМ'ЯТКА КЕРІВНИКУ**

### **по профілактиці конфліктів**

1. Пам'ятайте, конфлікти в учительському або учнівському колективі - звичайне явище. Ставитися до них треба відповідно, т. е. спокійно. Однак, конфлікти чинять негативний вплив на здоров'я конфліктуючих, якість їх роботи, взаємини, погіршують соціально-психологічний клімат в шкільному колективі. Тому, чим менше в школі конфліктів, тим краще.

2. Попередити конфлікти набагато легше, ніж завершити. Стратегія профілактики конфліктів полягає в умінні вирішувати природні протиріччя, що постійно виникають в процесі взаємодії вчителів і школярів, неконфліктними способами: шляхом співпраці, компромісу, поступок.

3. Внутрішньо погодитися з твердженням: коли двоє людей конфліктують, то неправий той з них, хто розумніший. Якщо людина вважає себе досвідченим і розумним, він повинен вміти захистити свої інтереси і інтереси справи, не доводячи ситуацію до конфлікту, не наживаючи ворога в особі свого опонента. Тому в



конфлікті учня з учителем, як правило, не має рації учитель. У конфлікті учитель - директор зазвичай неправий директор.

4. У всіх передконфліктних і конфліктних ситуаціях директор повинен бачити і відстоювати перш за все інтереси справи. Чим менше в конфлікті порушена особистісна сфера опонентів, тим легше його завершити. Конфлікти між учителями краще вирішувати на початковій стадії їх розвитку. Чим довший конфлікт, тим більшою мірою він носить не діловий - частіше конструктивний, - а особистісний - частіше деструктивний характер.

5. Приймаючи рішення, завжди слід пам'ятати, чиї інтереси воно зачіпає, і прогнозувати майбутню реакцію. По можливості обговорювати прийняте рішення з виконавцями і тими, кого воно торкнеться. Якщо директор завчасно інформує вчителів про завдання, які вони будуть виконувати, - тим менше у нього конфліктів з ними.

6. Директору необхідно вміти мінімізувати свої негативні емоції, що виникають при взаємодії з оточуючими. Важливо також максимально зменшити вплив негативних емоцій на рішення і дії конфліктуючих вчителів або школярів. Чим більш раціональний, а не емоційний характер носить конфлікт, тим він конструктивніше, тим легше його регулювати.

7. Враховуйте, що здібності учнів і вчителів до різних видів діяльності різні. Намагайтеся не вимагати від підлеглих відмінного виконання того, до чого вони не здатні. Завдання директора - сформулювати кожному вчителю таке коло обов'язків, до виконання яких вони готові. При такій стратегії і школа буде працювати краще, і конфліктів стане менше.

8. Оцінюючи роботу і особистість вчителів, намагайтеся помічати в першу чергу хороше, а тільки потім - недоліки. Оцінюйте підлеглих насамперед по тому, що вони зробили, а не тільки по тому, що вони не зробили, а могли б зробити.

9. Будьте терпимі до інакомислення вчителів і учнів. Пам'ятайте, що практично з будь-якого питання у різних людей погляди відрізняються. Люди різні! Ці відмінності природні і нормальні. Вони не повинні ставати причиною конфліктів. Толерантність до інакомислення і критики зміцнить ваш авторитет і зменшить число конфліктів.

10. При учнях ніяких зауважень і доган вчителям не робити, нотацій не читати. Вчителів можна критикувати тільки в кабінеті директора або учительській. І то краще без свідків.

11. Відносини з учителем або учнем можна зіпсувати за кілька хвилин. На відновлення ж їх можуть знадобитися роки. Хороший соціально-психологічний клімат в класах і педагогічному колективі загальноосвітньої школи представляють самостійну цінність. Стан соціально-психологічного клімату в школі, перш за все в учительському колективі, - важливий критерій якості роботи директора.

12. Пам'ятайте, що сьогоднішні учні завтра стануть главою сільської адміністрації, завідувачем гаражем або головним лікарем лікарні. Директором школи після вас стане одна з сьогоднішніх вчительок. Прийде час, і ви будете залежати від своїх колишніх учнів так само, як вони зараз залежать від вас. У взаємовідносинах з оточуючими вмійте бачити не тільки сьогоднішній день, але і далеку перспективу. Конфлікт часто небезпечний саме своїми «відстроченими» наслідками.

13. Конфлікт - це «айсберг», у якого видима частина зазвичай не є головною. Вмійте визначити прихований зміст конфлікту, виявити, де інтереси школярів або вчителів стикаються. Регулюючи свої конфлікти і конфлікти у підлеглих, дозволяйте основне, часто приховане протиріччя, що викликало боротьбу, а не обмежуйтеся усуненням зовнішніх приводів конфлікту.

14. Після прочитаних рекомендацій постарайтеся створити в школі систему оцінки взаємин і профілактики конфліктів на основі

модульного соціотеста. Вона ефективна, проста, вимагає малих витрат часу. Ця система допоможе не тільки виявити всі конфлікти в шкільних колективах, але і помітно підвищити якість виховного процесу, зробить керівництво школою більш результативним і цікавим. Від впровадження системи виграють всі: учні, вчителі, але більше всіх -директор.

15. На початку, середині і наприкінці робочого дня необхідно нагадувати собі, що «начальник існує тільки для того, щоб вирішувати проблеми підлеглих» (С. Седін).



г) «Директор прислуховується до думки підлеглих».

**9. На вашу думку який важливий компонент є запорукою здорового психологічного клімату в колективі?**

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| а) емоційне благополуччя    | в) успішність у сфері взаємин                |
| б) позитивне самосприйняття | г) успішність у сфері професійної діяльності |

**10. Спосіб реагування директора на конфліктну ситуацію в педагогічному колективі:**

- |              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| а) покарання | в) уникання (тримається осторонь) |
| б) компроміс |                                   |

**11. Яким чином на вашу думку має відбуватися мотивація підлеглих?**

**а) використання методів матеріального стимулювання (преміювання, відсотки, доплати, пільги тощо);**

б) використання нематеріальних стимулів (похвала, подяка, визнання досягнень, моральні стимули);

в) мотивація підлеглих силою особистого прикладу;

г) врахування і нейтралізація факторів, які негативно впливають на мотивацію

**12. На вашу думку три якості найголовніші для керівника навчального закладу?**

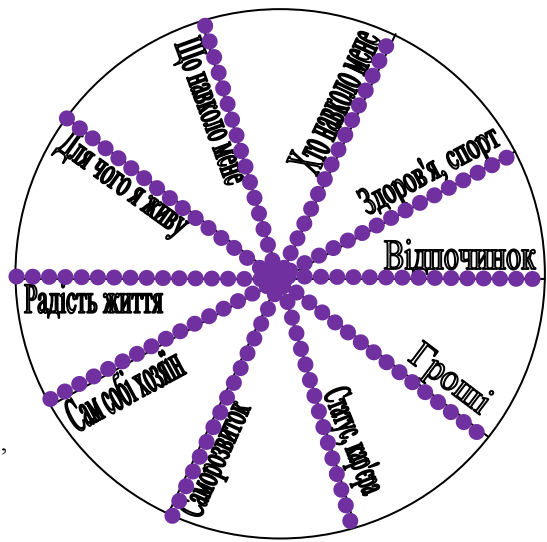
- |                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| а) відповідальність             | к) розуміння         |
| б) рішучість у прийнятті рішень | л) наполегливість    |
| в) організованість              | м) комунікабельність |
| г) відкритість                  | н) лідерство         |
| д) інформованість               | о) ораторство        |
| ж) творчість                    | п) компетентність    |
| з) почуття гумору               |                      |

## Додаток №2

### Колесо життя

Автор: [Н.І. Козлов](#)

Коло, яке ви бачите, уособлює Колесо Життя, і вам пропонується, відповівши на питання нижче, зробити позначки на кожній з осей цього колеса: наскільки те, що ви маєте, відповідає вашим завданням.



Коло, яке ви бачите, уособлює Колесо Життя, і вам пропонується, відповівши на питання нижче, зробити позначки на кожній з осей цього колеса: наскільки те, що ви маєте, відповідає вашим завданням.

Заповнили, відповіли на питання? Тепер обробка результатів. З'єднайте всі ваші позначки плавною лінією і подивіться, яку фігуру ви отримали. Уявіть: ваш віз з такими колесами. Як він поїде по життю? Два основні показники - це наскільки отримана вами фігура гармонійна, схожа все-таки на колесо, і який діаметр цього колеса. Якщо у вас рівне, красиве, але маленьке коліщатко - ви йдете по життю тихо, спокійно, все рівно погано, але ви до цього вже звикли ...

Коли погано все, на душі виникає навіть певний спокій: «Значить, доля моя така!» Але якщо раптом на тлі загального «рівно погано» на одній якійсь осі спалахує: «Добре, здорово, класно!» - Пішла Кар'єра, з'явилися Гроші, блискавкою вдарила Любов, то колишній рівень раптом стає ямою, куди так боляче падати після життєвого піку ... Вас - трясє. Також, якщо ви розкрутили своє Колесо Життя, якщо по основних осях у вас високі, сильні показники, але по якомусь одному пункту - провал, то кожен оберт буде вас боляче бити в цьому місці ...

Все чудово: любов, краса, але - грошей немає ... Або: все добре - гроші, кар'єра, любов, а здоров'я підводить ...

Тепер заштрихуйте ваше сьогоднішнє Колесо і намалуйте, як воно має виглядати через 3 місяці. Через 1 рік. Через 3-5-10 років. Підказка: врахуйте, що більшість людей переоцінюють свої можливості в планах на рік і недооцінюють, що вони можуть зробити у своєму житті за 5-10 років.

Ледь серйознішим буде малюнок, де ви поверх свого маленького кривого колеса намалюєте своє нове Колесо ідеальним колом з максимальним діаметром (10 балів по всіх осях). Так не буває. Чудес немає, за будь-яку зміну у своєму житті вам доведеться платити великою роботою, і іноді чимось доводиться жертвувати: колись заплатити Радістю життя і Відпочинком за Гроші, відчуттям Господаря життя за виконання Місії або Кар'єрою за переїзд в інше місто, де буде інший Простір життя, який вас буде більше влаштовувати.

З іншого боку, шукайте вдалі - винахідницькі - варіанти. Не часто, але буває, що надбавка тільки по одній осі раптом піднімає і всі інші осі. Іноді рішення змінити місце проживання, купити нову квартиру виявляється і способом налагодити відносини з батьками, і якісною мотивацією до роботи (звідси Кар'єра і Гроші), припиненням непотрібної дружби, порожніх розваг і - можливістю Місії ...

Зважуйтеся! Хто, власне, зможе перешкодити вам зробити своє життя по-справжньому щасливим, якщо ви дійсно цього захочете?

А тепер - час рішень. Закінчіть речення: «Дивлячись на Колесо мого життя, я думаю, що мені варто ...» Що додати, що собі подарувати, щоб ваше життя стало і бадьоріше, і гармонійніше? З якого напрямку, з якої осі зробити найперші кроки? На чому сконцентруватися після цього, щоб підтримати зміни? А щоб все це почати робити, які конкретно поставити собі задачі в найближчі дні?

Запишіть три своїх рішення, що ви вирішуєте змінити найближчим часом у своєму житті. І список конкретних дій, яким чином ви збираєтеся ці рішення реалізовувати.

## Казка «СПРАВЕДЛЯНДІЯ»

*Віднайди свою енергію та втрачений емоційний ресурс через нашу СПРАВЕДЛЯНДІЮ», автор Голуб Ярослава В'ячеславівна*

*Мета: вправа спрямована на зміцнення емоційної сфери і корекцію перетому та виснаження.*

**Хід проведення:** *учасникам пропонується прослухати початок коуч-казки, а потім продовжити її, обираючи відповідні картинки.*

### **Хід гри.**

Усі учасники слухають казку, а далі пропонується тренером, кожному з учасників взяти участь у продовженні казки та знайти свій ресурс, допомагаючи у пошуках іншим.

В одній не великій, але напрочуд мальовничій державі жили не звичайні мешканці. Це був світ відображення душ та думок людей. Справедляндія була святою державою в ній панували мир, добро та справедливість. Справедляндію населяли тварини. Кожен з цих тварин був особливим та неповторним і мав свій унікальний дар, який був важливим інструментом для держави. Справедляндію очолювала мудра та справедлива сова Добруня. Добруня любила жителів своєї держави і до кожного відносилася з повагою та любов'ю. Все в державі було чудово. Мешканці тут були дуже трудолюбиві і в їхній державі завжди панували злагода, дисципліна та порядок. Але з часом сірість будніх сильно заповонила «Справедляндію».

Одного похмурою ранку навіть сонце полінувалося вийти із-за обрію. Лив дрібний та наполегливий дощ. За тим почалася сильна злива, а за нею непередбачено промайнула блискавка, яка затьмила всю державу. Блискавка була незвичайною, після її чарівної та строкатої стріли заснули всі мешканці Справедляндії.

І тоді почалися дива магії. Першою прокинулася Сова, схвильована та не задоволена. Вона не розуміла, що з нею відбувається, адже емоційний стан в якому вона перебувала для неї був новим та не відомим. Вона була завжди радісною та працьовитою, а в той час втома захопила її в полон злості та невдоволення.

Вже за мить всі жителі також проснулися. Усі мали сильну втому, важкість та біль у душі. Кожного з них переповняло душу невдоволенням. Задзвенів сильний гул... Над державою піднявся сильний вітер, який все навколо підіймав. Вітер сильно закружляв збираючи усіх мешканців у коло. Піднімаючи кожного над горизонтом, він чув неприємний гомін та низку нарікань. Вже за мить усі сиділи на зеленій, тихій галявині. А в центрі уваги була Добруня. І кожен з присутніх намагався розказати про те, що з ним



трапилося і що він відчував. Усі не перебиваючи один одного, як раніше, висказували про своє пережите. Але втома наскільки була сильною, що слів було замало. І першим вирішив прояснити, що з ними відбувається...

## Додаток №4

### Афоризмо - терапія

Подобаються люди один одному чи ні, їм доводиться спілкуватися між собою; вони мають потребу вивчати одне одного, знати сильні й слабкі сторони — все це сприятиме їхній співпраці. Чи не найважливішими принципами системи спілкування між людьми є принципи чесності й щирості. • Дайте працівникам відчути, що вони цінні для колективу, бо виконують необхідну роботу. Кожна людина повинна усвідомити, що її робота важлива, що її помітять, оцінять. • Докладайте зусиль, щоб запам'ятати імена людей, з якими спілкуєтесь, зусилля, витрачені на запам'ятовування імен, не будуть марними, особливо у скрутний час. • У колективі має проводитися робота, спрямована на те, щоб працівник часто вживав слово "наша" — "наша компанія", "наша фірма", "наш колектив", "наша школа". Тому важливо цікавитися людьми час від часу. Розмовляйте з ними. Знайте їхні буденні проблеми. • Менеджеру чи керівникові не треба знати все, достатньо знати основне, бачити ситуацію загалом, щоб мати змогу правильно оцінювати труднощі взагалі й труднощі своїх підлеглих зокрема. Дрібниці поділіть між усіма. • Покажіть підлеглим, як виконувати роботу, а не просто вкажіть, що і скільки зробити. • Не втручайтеся у "кожну деталь". Дайте людям зрозуміти, що ваша увага спрямована й на те, що турбує особисто їх, а не лише на робочі проблеми. • Коли справа не лагодиться, не "накидайтеся" на того, хто відповідає за неї, а намагайтеся знайти причину труднощів, які виникли. Проблеми в роботі є і будуть завжди. • Що кращим і чистішим буде ваш офіс, то краще працювати-меться, тим більше він привертатиме увагу людей. • Не стримуйте ініціативу співробітників, ставтеся до неї з розумінням і симпатією навіть тоді, коли пропозиції не завжди вдалі, бо зачините двері для вдалих. • Особисте життя й праця людини взаємопов'язані, майте це на увазі, коли в людини щось не виходить, з'ясуйте причину, а згодом з'явиться й можливість розв'язати проблему. • Критикуйте людину відверто, а не поза очі. • Критика заради критики завжди повертається бумерангом до того, хто критикує. • На чесного й порядного завжди можна покластися. • Зберігайте спокій. Гарний керівник будь-що має залишатися врівноваженим. • До кожної проблеми доцільно підходити з різних сторін і різних позицій. • Для управлінця має бути правилом: ніколи не звертайтеся до працівника поза його начальника, бо це принижує авторитет начальника і знижує ефективність його праці. • Коли виникає проблемна ситуація, поставте себе на місце іншої людини, це допоможе зробити правильний вибір. • Є такі керівники, які полюбляють ставити когось

"на місце". Це не завжди доцільно, краще поясніть людині факти і доведіть, що розумієте проблему. • У проблемній ситуації завжди бажано отримати пораду знавця, робіть це, таким чином ви привернете на свій бік компетентну особу. • Не принизить ваш статус і консультація з особою нижчої посади, навпаки, ви відчуєте підтримку. Хіба можна сердитися, що є інші думки? • Ризикуйте заради колективу. Бо хто не ризикує, той не виграє. • Працюйте спільно, бо одноосібного лідера немає. Народне прислів'я вчить: один розум добре, а п'ять — краще! • Робіть так, щоб ваші співробітники отримували повну й чесну інформацію од вас, а не через чутки. Співробітники хочуть знати, що відбувається навколо них. • "Фірма повинна робити те-то й те ." — чуємо часто, проте рідко кажемо, що співробітники є складовою фірми, рідко відзначаємо їхні заслуги. Про це слід говорити. • Будьте авторитетом, але не тисніть своїм авторитетом на інших, не пишайтеся цим, ставтеся до цього простіше. • Найкращою є критика конфіденційна, інакше авторитет ваш і ваших підлеглих знизиться. • Коли справи необхідно вирішити швидко, вмійте вибрати фразу, вміло й делікатно її подайте. Наприклад: "це життєво важливо", "дуже важливо", "корисно для всіх" тощо. • Розумна похвала — найбільш ефективний шлях управління. Ми часто критикуємо, проте скупі на похвалу. • Будьте уважні до проблем підлеглих. Вони — такі ж люди, їм, як і вам, потрібна підтримка. • Заохочення благотворно діє не лише на рядових співробітників, а й на найдосвідченіших. • Якщо людина зробила добру справу — похваліть її відкрито, якщо хочете покритикувати — зробіть це конфіденційно, коли ніхто вас не чує й не бачить. Інакше вас ненавидітимуть, хоча ви й мали рацію. • Коли призначаєте людині час для зустрічі — будьте пунктуальні. • Умійте при діловому виклику, зустрічі сказати людині теплі слова, поцікавтеся її самопочуттям, усміхніться. Усі ми цього потребуємо. Не забувайте і вдома робити компліменти дружині, дітям, родичам! Це позитивно вплине на ваш настрій, допоможе працювати з радістю. • Умійте побачити навіть незначну позитивну рису свого співробітника, відреагуйте на це відповідно, наступного дня "невдаха" стане для вас серйозним "відкриттям". • Жодна людина у світі не бездоганна, робімо акценти на позитивних сторонах, шукаймо й пропонуємо шляхи до бездоганих дій. • Гарний керівник має бути тактовним, дипломатичним, терплячим, але пам'ятати про вимоги щодо справи, інакше тактовність і дипломатичність стануть ознаками слабкості. • Будьте відкритими для нових ідей ваших співробітників. У народі кажуть, що квітка завжди тендітна й ніжна. Такою є ініціатива, її можна швидко загубити. Тому практика "мозкової атаки" не дозволяє критикувати ідеї, їх вивчають, шанують. • Дозволяйте службовцям приймати власні рішення, тим самим вони беруть на себе відповідальність за їхні результати. • Будьте одержимі у корисних справах чи справедливих вчинках. Відстоюйте свою правоту, не здавайтеся! • Поводьтеся з людьми "по-людськи". • Пам'ятайте: обіймаючи високу посаду, високу довіру треба виправдовувати! • Лідер залишається ним лише в єдиній команді, без команди неможливо бути лідером. • Перш ніж приступити до важких справ —

розслабтеся, стимулюйте себе приємною думкою, гумором. • Людина має право помилятися, проте, щоб не допуститися помилок, — перевіряйте себе щоразу, тільки тоді є ймовірність того, що всі дії буде виконано бездоганно. • Перший день на роботі "новачка" у фірмі чи установі має супроводжуватися позитивними емоціями, про це слід подбати керівникам. Перше враження формує наступні — це внутрішня реклама установи. • Прагніть бути начальником дружелюбним, не зачиняйте двері перед людьми. Зрозумівши це, зумієте досягти успіху. • Постарайтеся думати про своїх підлеглих не лише як про "робочі руки" або "коліщатка у великій машині". Люди — особистості! Завдяки їм ви начальник, бо інакше ви не будете їм потрібні, будете "самі для себе розумним начальником"! • Будучи начальником, подумайте, як ладити з іншими начальниками. • Будучи начальником, дбайте про те, яке рішення слід прийняти, аби досягти добрих показників, щоб захистити життєві проблеми своїх людей перед високим начальством. • Вчинки людей краще осмислювати, і тільки в окремих випадках варто людину покарати. Покарання породжує обурення. Пам'ятаймо, Наполеон сказав, що "поганих солдатів не буває — є лише погані генерали". • У великих справах завжди є недоліки. Не давайте дрібницям загубити великі справи. • Думайте, спостерігайте, робіть свій розум гнучким, щоб пристосуватися до змін, прагніть удосконалюватися весь час, інакше "ваш поїзд піде"! • Не допускайте погроз на адресу підлеглих — це принизливо для всіх, а із ста погроз ми маємо право виконати лише кілька. • Здобуйте перемогу над людськими емоціями, розрадивши людину, ви допомогли собі на скрутний час у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балюбаш Я. Реформування педагогічної освіти: концептуальні засади // Рідна школа. – 2003. – № 1. – С. 3-4.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 2004.
3. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения // Личность и общение: Избр. труды. – М., 2003. – С. 55-64.
4. Грабовська Т.О., Снісаренко О.С. Формування оптимального педагогічного клімату в шкільному колективі // Науково-методичні проблеми формування оптимального педагогічного клімату у шкільному колективі. – К., 2006. – С. 45-50.
5. Демчик В.С. Роль директора школи у формуванні педагогічного клімату // Науково-методичні проблеми формування оптимального педагогічного клімату у шкільному колективі. – К., 2006. – С. 121-133.
7. Зязюн І.А., Крамущенко Л.В., Кривонос І.Ф. та ін. Педагогічна майстерність / за ред. І.А. Зязюна. – 2-ге видання. – К.: Вища школа, 2004. – 422 с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка-центр, 2000. – 332 с.
9. Князев Е. Об искусстве управлять школой // Директор школы. – 2005. – №6. – с. 77-85.
10. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. - 224 с.
11. Кузнецов В. Личность директора школы // Народное образование. – 2003. – №9/10. – С. 19-23.
11. Кузмінський А.І., Омеляненко В.Л. Педагогіка: Хрестоматія. – К.: Знання, 2003. – С. 81.
12. Львова Ю.Л. Творческая лаборатория учителя. – М., 2002. – С. 99–117.
13. Миколайчик М.В. Інноваційні педагогічні технології в загальноосвітній школі. – Рівне: ТОВ «Юлат», – 2004. – 52 с.
14. Мойсею Н.Є. Педагогіка: Навчальний посібник. – К., 2004. –

348 с.

15. Мякушева Т.М. Развивая самостоятельность // Физическая культура в школе.— 2001.—№6. —С. 19.
16. Ольшанский В., Волжская Н. Престиж должности и авторитет личности // Директор школы. – 2000. -№4 – С. 3-10.
17. Освітні технології. Навчально-методичний посібник / За ред. доктора пед. наук О.М.Пехоти. – К.: А.С.К., 2004. – 146 с.
18. Шаркунова В.В. Загальноосвітні навчальні заклади як система і об'єкт управління // Освіта і управління. – 1998. - № 1. – Т. 2. – С.

Інтернет-джерела:

Штуль С.Л. «Управлінська компетентність керівника сучасної школи» -

[http://www.zoippo.zp.ua/pages/el\\_gurnal/pages/vip11.html](http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip11.html)

«Командна робота: складові успіху» -  
<http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=11972>

<https://www.youtube.com>

<http://www.zippo.net.ua>





