

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ЩОДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**«ЛІДЕРСТВО І КОМАНДОУТВОРЕННЯ»**  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМ НАВЧАННЯ  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 011 – «ОСВІТНІ, ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ «ОСВІТНІ, ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ»  
ДРУГОГО МАГІСТЕРСЬКОГО ОСВІТНЬОГО РІВНЯ

КРЕМЕНЧУК 2023


Методичні вказівки щодо семінарських занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Лідерство і командоутворення» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» освітньо-професійної програми «Освітні, педагогічні науки» другого магістерського освітнього рівня

Укладач к. пед. н., доц. О. І. Беспарточна

Рецензент д. пед. н., проф. Т. Б. Поясок

Кафедра психології, педагогіки та філософії

Затверджено методичною радою Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Протокол № 9 від 28.06. 2023 року 

Голова методичної ради  проф. В. В. Костін

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теми та погодинний розклад семінарських занять і самостійної роботи .....	7
2 Перелік семінарських занять і самостійної роботи .....	8
Семінарське заняття № 1.....	8
Семінарське заняття № 2.....	12
Семінарське заняття № 3.....	16
Семінарське заняття № 4.....	20
Семінарське заняття № 5.....	24
Семінарське заняття № 6.....	28
Семінарське заняття № 7.....	32
Семінарське заняття № 8.....	37
Семінарське заняття № 9.....	42
3 Орієнтовні питання до заліку.....	48
4 Критерії оцінювання знань студентів.....	49
Список літератури.....	50

## ВСТУП

Курс навчальної вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство і командування» розрахований на студентів, які набувають фахової підготовки за спеціальністю 011 – «Освітні, педагогічні науки». Пропонований навчальний курс репрезентує один із варіантів теоретичного викладу матеріалу, що висвітлює вимоги до сучасного лідерства, виявлення та розвитку лідерського потенціалу викладача вищої школи, здатного професійно та ефективно впроваджувати зміни та новації у діяльність закладу освіти.

*Мета курсу:* ознайомлення з системою професійної компетентності (знань, прикладних умінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності.

*Завдання навчального курсу* полягає в опануванні студентами ключових питань:

- оволодіння основними поняттями й концепціями теорії лідерства;
- визначати переваги та загрози лідерської поведінки роботи в команді;
- формування системного уявлення про лідерство та командування;
- визначати ефективний стиль лідерства в організації на основі аналізу ситуативних чинників;
- обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу;
- формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів, аксесуарів;
- ідентифікувати й обґрунтувати план розвитку свого стилю керування командою;
- вести дискусію й управляти аудиторією, уникати логічних помилок у суперечці й дискусії.

Вибіркова освітня дисципліна «Лідерство і командування» згідно освітньо-професійної програми зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні

науки» посилює опанування: інтегральної компетентності, загальними компетентностями, спеціальними компетентностями та програмними результатами навчання.

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати проблеми, задачі дослідницького та/або інноваційного спрямування у сфері освітніх, педагогічних наук.

Загальні компетентності:

(ЗК 1). Здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу.

(ЗК 3). Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

(ЗК 4). Здатність учитися і оволодівати сучасними знаннями.

(ЗК 5). Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

(ЗК 7). Здатність до міжособистісної взаємодії.

(ЗК 8). Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

(СК 2). Здатність застосовувати та розробляти нові підходи до розв'язання завдань дослідницького та/або інноваційного спрямування у сфері освіти й педагогіки.

(СК 3). Здатність враховувати різноманітність, індивідуальні особливості студентів у плануванні та реалізації освітнього процесу в закладі освіти.

(СК 6). Здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності.

Програмні результати навчання:

(ПРН 3). Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висновки та аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.

(ПРН 4). Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проєктів.

(ПРН 9). Здійснювати пошук необхідної інформації з освітніх/педагогічних наук у друкованих, електронних та інших джерелах, аналізувати, систематизувати її, оцінюючи достовірність та релевантність.

У результаті вивчення навчального курсу студенти повинні

**знати:**

- сутності лідерства, історії розвитку відповідних теорій, їх перевагах і недоліках; особливості різних стилів лідерства; передумови ефективного лідерського впливу;
- основні етапи формування команди;
- ціннісні, критеріальні та поведінкові переваги партнера у діловому спілкуванні;
- процеси внутрішньої динаміки команди при переході від одного етапу розвитку до іншого;
- визначення понять лідер, лідерство, команда, вплив, мета, взаємодія;

**уміти:**

- застосовувати методи та прийоми педагогічного впливу на дорослу особистість;
- використовувати знання з педагогіки в організації навчання, управлінні колективом, стимулюванні соціальної активності особистості;
- застосовувати методи педагогічного дослідження у вивченні та впровадженні ефективних форм і методів навчання і виховання дорослих;
- дотримуватись в своїй діяльності професійно-педагогічних етичних норм;
- підтримувати й формувати сприятливий для успішної педагогічної діяльності соціально-психологічний клімат в колективі.

Методичні матеріали містять завдання для семінарських занять з курсу «Лідерство і командоутворення», які відповідно до програми вивчення навчальної дисципліни передбачають самостійне опрацювання тем і відповідних термінів з кожної теми, підготовку відповідей на контрольні питання та завдання.

**1 ТЕМИ ТА ПОГОДИННИЙ РОЗКЛАД СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ  
І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

№ пор.	Тема	Кількість годин	
		семінар. заняття	самоств. робота
1	Теорія і практика формування лідера. Структура та теорії лідерства	2	20
2	Харизматичне лідерство	2	10
3	Лідери нового покоління	2	10
4	Гендерні аспекти лідерства	2	10
5	Атрибути корпоративної культури	2	12
6	Тимблдінг	2	10
7	Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдіingu	2	15
8	Основи роботи в команді	2	10
9	Управління конфліктами в колективі	2	15
Усього		18	112

## 2 ПЕРЕЛІК СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Семінарське заняття № 1

#### Тема. Теорія і практика формування лідера. Структура та теорії лідерства

**Мета:** розуміння феномену лідерства структури лідерства та класичних теорій його походження, уміння аналізувати характерні риси різних теорій лідерства.

#### План

1. Феномен лідерства та підходи до його вивчення.
2. Закони лідерства.
3. Трьохвекторна структура лідерства.
4. Теорії лідерства.

**Основні поняття:** лідерство, лідер, закони лідерства, теорії лідерства, структура лідерства.

#### Короткі теоретичні відомості

*Лідерство* – це вплив на людей, що змушує їх згуртуватися навколо спільної ідеї. Воно передбачає справляння впливу на оточуючих, внаслідок якого люди прагнуть змін, спрямованим на досягнення бажаних результатів у майбутньому.

*Лідерство* – це особливий вид людської діяльності та закладені природні якості, притаманні цій людині. Лідер не стане лідером, доки не з'явиться група (ведені). Ведені є важливою складовою процесу лідерства, і лідери іноді самі стають веденими.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох учених і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

*Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки.* Цей підхід ще називають поведінковий. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Згідно з *поведінковим підходом* до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями



керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

*Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним чинникам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією.*

*Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву *теорія рис*. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості.*

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи «атрибутивна» теорія та «харизматична» теорія.

*Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк, автор книги «Дев'ять природних законів лідерства», включають такі твердження (закони):*

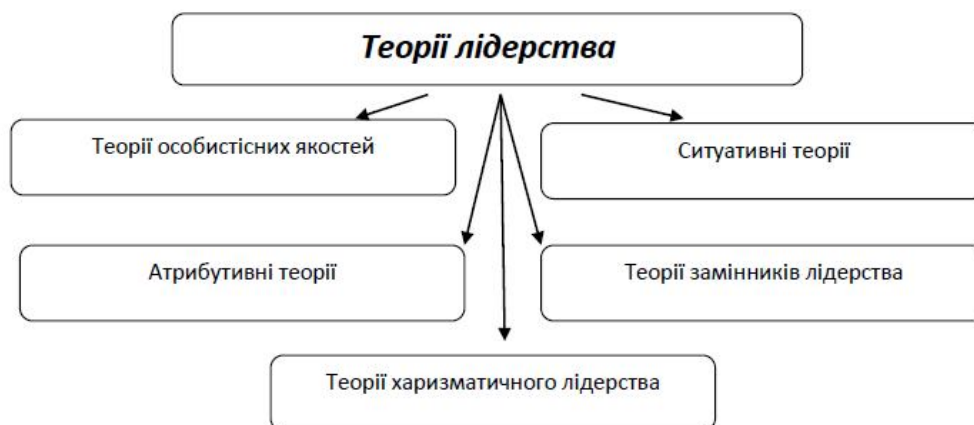
1. У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не усі.
8. Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.
9. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Виходячи з вище сказаного, визначаємо *лідерство як трьохкомпонентне явище: лідерство як стан; лідерство як команда; лідерство як процес.*

У значенні стану лідерство складається з набору характеристик (моделей поведінки і особистісних якостей), які підвищують досягнення цілей людиною. У значенні процесу – це старання керівника вплинути на членів групи, щоб направити їх зусилля на досягнення спільної мети. Сучасність вимагає розгляду

третьої сторони лідерства, яку умовно можна позначити як результат. У такому ключі поняття являє собою концентрацію навичок і зусиль лідера для створення і функціонування команди, з якою він є нерозривним цілим, тобто цілеспрямоване поєднання визначених компонентів забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Відсутність хоча б одного з компонентів приводить до блокування реалізації лідерського потенціалу особистості.

Розуміння феномену лідерства неможливе без знання *теорій лідерства*.



Ключовими особливостями *теорій особистісних якостей* є:

1. Надання визначальної ролі в процесі лідерства особистості лідера.
2. Недостатня увага до групових процесів при поясненні феномену лідерства.
3. Розуміння лідерства як сталої властивості особистості, що проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій.
4. Дослідження стилів лідерства як особливостей лідерської поведінки, що формується в залежності від характеру лідера і важко піддається зміні.

Ключовими особливостями *ситуативних теорій* є:

1. Акцент дослідження зміщено з особистості на ситуацію.
2. Стиль лідерства розглядається як поведінковий патерн, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера.
3. Одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації.

*Атрибутивні теорії.* Основним чинником лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини.

Атрибуція – спосіб за допомогою якого люди намагаються виявити причинно-наслідкові зв'язки в умовах недостатності інформації, спираючись на свій попередній досвід.

*Теорії заміників лідерства.* Лідерство відходить на другий план, а на першому плані залишалися добрі відносини в колективі, професіоналізм членів команди, узгодженість дій. Деяким колективам лідер не просто не потрібен, а може навіть наносити шкоди через зайве втручання.

Дві категорії чинників, що роблять лідерство непотрібним.

Перша категорія – це замітники лідерства. До них відносяться: добрі відносини в колективі, висока формалізованість відносин, висока структурованість задачі, автоматичний зворотній зв'язок, професіоналізм, досвід. Друга категорія – це нейтралізатори лідерства. До них відносяться: відсутність гнучкості лідера, слабка позиційна влада, фізичний розділ, низька цінність винагороди.

*Теорії харизматичного лідерства.* Харизматичне лідерство було визначене дослідниками як здатність примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в незвичайних обставинах. В центрі цих теорій знаходиться поняття «харизми», як неповторної якості, що забезпечує ефективність лідера.

### **Завдання до теми**

1. На думку різних учених, сьогодні існує більше 350 визначень «Лідерства». Лідерство визначається на рівні особистості, групи, організації. Поясніть етимологію поняття «лідерство». Запишіть не менше шести дефініцій лідерства.

2. Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення

лідерства, що відносяться до різних проміжків часу та визначте авторів цих визначень. На основі проведеної роботи заповніть таблицю в шаблоні. Спробуйте сформулювати власне визначення лідерства.

<i>Роки дослідження</i>	<i>Автори</i>	<i>Визначення</i>
-------------------------	---------------	-------------------

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає сутність лідерства?
2. Які основні концепції лідерства?
3. Які твердження складають зміст законів лідерства?
4. На чому ґрунтуються атрибутивні теорії лідерства?
5. Які чинники роблять лідерство непотрібним у теорії заміників лідерства?
6. Які компоненти входять до структури лідерства?

### **Самостійна робота № 1**

**Мета:** дослідити еволюцію визначення лідерства впродовж ХХ століття.

#### **Завдання для самопідготовки до теми 1**

1. Р. Стогділл «Посібник з лідерства: Огляд теорій та досліджень».
2. Р. Дафт «Уроки лідерства».
3. К. Бланшар «Лідерство: до вершин успіху».

**Література:** [3, 4, 6, 7, 13, 16].

### **Семінарське заняття № 2**

#### **Тема. Харизматичне лідерство**

**Мета:** розглянути аспекти і характеристики харизматичного лідерства.

#### **План**

1. Аспекти харизми.
2. Теорія харизматичного лідерства Р. Хауса.
3. Характерні ознаки етичного харизматичного лідера. Неетичний харизматичний лідер.

**Основні поняття:** харизма, харизматичний лідер, етичний харизматичний лідер, неетичний харизматичний лідер.

### **Короткі теоретичні відомості**

*Харизма* – особливе обдарування, винятковість особистості, що викликає захоплення, повагу оточуючих та забезпечує популярність.

Харизматичний вплив ґрунтується на особистих якостях лідера: його зовнішній та внутрішній привабливості, іміджі, манерах, стилі поведінки. Характерними рисами харизматичних лідерів є: висока впевненість у собі, домінування, рішучість, глибока впевненість у своїх ідеях, сильна потреба у владі та уважність стосовно оточуючого світу.

*Концепція харизматичного лідерства Р. Хауса* стверджує, що харизма пов'язана з особливим типом відносин між лідером і послідовниками. Послідовники вважають, що ідеї лідера правильні, безумовно приймають лідера, відчують до нього прихильність і довіру, емоційно залучені до виконання місії організації, ставлять перед собою високі цілі і вважають, що можуть внести вклад в успіх організації.

Поведінка харизматичного лідера за Р. Хаусом відрізняється такими характеристиками.

1. **Управління враженням** – лідер діє так, щоб створити у послідовників враження про свою компетентність. Наприклад, розмова про минулі успіхи, прояв впевненості в собі і применшення значення невдач як не відносяться до справи або тривіальних.

2. **Надання прикладу** – ця форма передбачає щось більше, ніж просто можливість копіювання поведінки лідера. Вона допомагає послідовникам розділяти переконання і цінності лідера і означає, що лідер може мати значний вплив на поведінку, мотивацію і задоволеність послідовників. Наприклад, понаднормова робота або поважний стиль взаємодії з підлеглими.

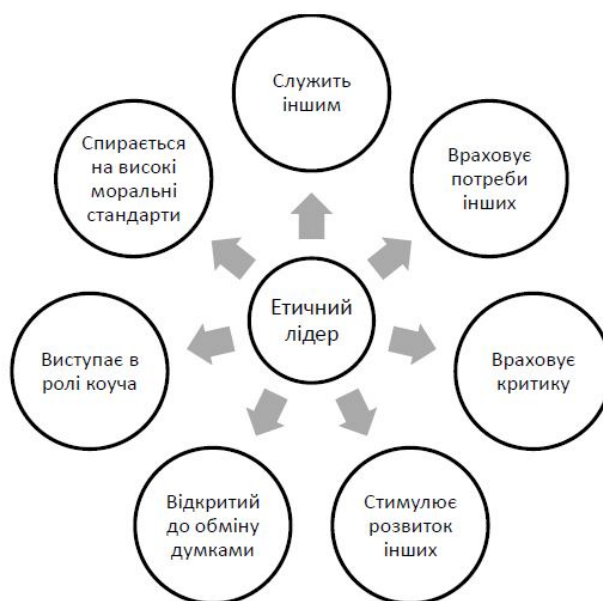
3. **Завдання очікувань високого рівня**, пов'язаних з роботою послідовників, і при цьому вираз впевненості в тому, що підлеглий може вирішити задачу.

4. Створення привабливого образу майбутнього або бачення, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників.

5. Актуалізація мотивації послідовників (націленої на досягнення бачення) за допомогою надихаючих звернень і регулярних, які підкреслює емоційну привабливість роботи. Наприклад, апеляція до мотивів досягнення, приєднання або потреба перемогти конкурента.

Ситуації, що сприяють прояву харизматичного лідерства, – це, перш за все, екстремальні стресові ситуації. Вони надають найбільшу можливість для того, щоб бути поміченим і проявити себе.

#### *Навички етичного харизматичного лідера*



*Неетичними харизматичними лідерами* є такі, що використовують інших для досягнення власних цілей, а серед основних засобів впливу мають маніпуляції та обман. Влада такого лідера як правило має багато ознак демонстративності, авторитарності, домінантності. Такі лідери готові піти на будь-які жертви заради перемоги. При чому під перемогою вони часто розуміють приниження суперника.

Послідовники неетичного харизматичного лідера мають характерні ознаки, за якими їх легко визначити. Як правило, вони:

- надмірно залежні, не мають своєї думки, або бояться її висловлювати;

– вони слухняні, приймають будь-яке рішення без обдумування, навіть не дозволяють собі критично та раціонально оцінювати лідера;

– не мають спрямованості на саморозвиток, дуже низько оцінюють себе, піднімають власну самооцінку тільки за рахунок ідентифікації з «великим» лідером.

### **Завдання до теми**

1. Згадайте приклади етичного та неетичного харизматичного лідера зі свого життя. Порівняйте особливості стилів їхньої поведінки за допомогою таблиці.

<i>Елементи аналізу</i>	<i>Етичний лідер</i>	<i>Неетичний лідер.</i>
Особливості само презентації		
Ставлення до послідовників		
Ставлення до критики		
Особливості спілкування		
Цінності		
Успішність		

2. Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера.

### **Контрольні питання**

1. Що таке харизма?
2. Яка функція харизми при забезпеченні влади?
3. Яке значення харизма має для реалізації лідерства?
4. Які риси характерні для харизматичного лідера?
5. Чому харизматичне лідерство проявляється переважно в стресових (критичних) ситуаціях?
6. У чому полягає концепція харизматичного лідерства Р. Хауса?

### **Самостійна робота № 2**

**Мета:** розглянути основні моделі харизматичного лідерства.

## **Завдання для самопідготовки до теми 2**

1. Теорія атрибуції Ф. Конгера і Р. Канунго.
2. Теорія харизматичного лідерства Шаміра.
3. Трансформаційне лідерство.

**Література:** [3, 4, 6, 7, 13, 14, 16].

## **Семінарське заняття № 3**

### **Тема. Лідери нового покоління**

**Мета:** розглянути сутність і специфічні особливості розвитку лідерського потенціалу особистості.

#### **План**

1. Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства.
2. Модель розвитку лідерського потенціалу особистості.
3. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.

**Основні поняття:** лідер, новий тип лідерства, акмеологічні технології.

#### **Короткі теоретичні відомості**

В світі, що ми спостерігаємо сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій – усе це змінює сутність праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера.

До суспільних викликів, що формують новий тип лідерства, відносять:

- підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- зростання ролі цінностей;
- зміна характеру праці;
- високий темп суспільних та економічних змін.

Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє уміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні



здібності і силу волі. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками:

1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості;

2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера.

П'ять кроків активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

*Першим важливий крок* – розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

*Другим кроком* є розвиток емоційного інтелекту лідера. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

*Третім кроком* є розвиток креативності лідера. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

*Четвертим кроком* є розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

*П'ятим кроком* є формування здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно усі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно уміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

П'ять кроків розвитку здібностей до міжособистісної взаємодії.

*Першим кроком* є розвиток комунікативної компетентності. Тренінг комунікативної компетентності дозволяє дізнатися, які існують бар'єри в

спілкуванні між людьми; види драм спілкування і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь.

*Другим кроком* є формування конфліктологічної культури. Конфлікти є обов'язковою стороною будь-якої людської взаємодії. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно розв'язувати, є обов'язковими для будь-якого лідера.

*Третім кроком* є розвиток риторичної культури лідера. Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації.

*Четвертий крок* – розвиток навичок побудови команди. Тренінг дозволить відповісти на наступні запитання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти? Тренінг також дозволить вивчити особливості комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді.

*П'ятий крок* – розвиток ділової етики лідера. Ділова етика є зведенням принципів і правил, які формують моральний образ організації і її лідера. При цьому моральне лідерство має на увазі не тільки слідування власним принципам, а й здійснення грамотного управління своїми послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Визначені шляхи розвитку лідерського потенціалу складають універсальний підхід для лідерів усіх сфер суспільного життя.

*Акмеологічна технологія* – сукупність засобів, спрямованих на розкриття внутрішнього потенціалу особистості розвиток якостей, які сприяють досягненню високого рівня професіоналізму.

При розробці та використанні акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерів необхідно спиратися на такі загальні принципи:

1) варіативності, який передбачає адаптивність засобів розвивального впливу до мінливих умов і нестандартних ситуацій;

2) гнучкості, що враховує здатність лідера як суб'єкта розвивального впливу до саморегуляції та самокорекції;

3) інтеграції, що передбачає взаємозамінність елементів різних типів і видів розвивального впливу і виключає абсолютизацію кожного окремого виду;

4) психологічної цінності акмеологічної технології, що потребує урахування закономірностей впливу різних типів методів розвиваючих впливів на людину;

5) існування системних ефектів в будь-якому розвиваючому впливі, що враховує, що при впливі на будь-який компонент системи модифікуються і ті компоненти системи та зв'язки, вплив на які не виявлялося;

6) мобільності, що передбачає виділення інваріантної та варіативної складових змісту розвивального впливу;

7) акумуляції, орієнтований на послідовність, наступність і безперервність у розвитку системи розвивального впливу;

8) адекватності, що передбачає максимально можливу адекватність змісту занять рівню розвитку лідерів.

При цьому вкрай важливо, щоб зміст стимульного матеріалу в іграх, вправах, тренінгах, індивідуальній роботі могло:

а) активізувати пізнавальну діяльність учасників в області саморозвитку;

б) породжувати ціннісно насичене спілкування;

в) сприяти створенню ситуацій, що вимагають від учасників ставити і вирішувати завдання і проблеми різного рівня складності в області саморозвитку і самореалізації.

### **Завдання до теми**

1. Сучасна парадигма лідерства пов'язує ефективність лідерів з умінням делегувати владні повноваження. Подумайте й обґрунтуйте, чому сьогодні для ефективності лідера є важливим указане вміння? Наведіть приклад, коли вміння делегувати повноваження піднімало людину, якій ці повноваження були делеговані, на вищий рівень.

2. Чи є людина, яку Ви вважаєте для себе прикладом лідерства? Опишіть, що в ній Вам подобається. (Це може бути будь-який персонаж із життя, художніх творів, кіно тощо).

3. Сучасні дослідники проблем лідерства прийшли до висновку, що необхідною частиною лідерства, особливо в сучасному світі, є емпатія (співпереживання). Назвіть хоча б три аргументи необхідності цієї риси.

### **Контрольні питання**

1. Як розвинути лідерський потенціал?
2. Яким має бути справжній лідер?
3. З якими вимогами стикаються лідери ХХІ століття?
4. Які суспільні виклики впливають на формування нового типу лідера?
5. На які принципи спираються акмеологічні технології у процесі розвитку лідерів?

### **Самостійна робота № 3**

**Мета:** розглянути основні чинники ефективного розвитку лідера.

#### **Завдання для самопідготовки до теми 3**

1. Грані (модальності) цілісності лідера.
2. Внутрішньоособистісні конфлікти як чинник розвитку лідера.
3. Інноваційне лідерство.

**Література:** [2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11].

### **Семінарське заняття № 4**

#### **Тема. Гендерні аспекти лідерства**

**Мета:** розглянути особливості

#### **План**

1. Жіноче та чоловіче лідерство.
2. Особливості жіночого лідерства.
3. Перепони на шляху жінок до лідерства.

**Основні поняття:** гендер, лідерство, чоловіче лідерство, жіноче лідерство, гендерні стереотипи.

## Короткі теоретичні відомості

*Гендер* зумовлює психологічні та управлінські якості, здібності, види діяльності, професії та заняття чоловіків і жінок через систему виховання, традиції, звичаї та норми. Чоловіки схильні до управління, керівництва, відстоювання своїх позицій, доміантні і мають трохи більш високу самооцінку, ніж жінки, які, у свою чергу, перевершують чоловіків за показниками емпатії, тривожності, довірливості, і особливо за способами піклуватися або виховувати інших. При цьому, за такими показниками, як соціальна та управлінська тривожність, імпульсивність, активність, акуратність, значних відмінностей не виявлено. Між чоловічим і жіночим лідерством існують значні відмінності, як в стилях управління компанією, так і в спілкуванні з підлеглими. Жінки – керівники частіше домагаються успіху, використовуючи свої технології.

На становлення жінок у ролі лідера та їх просування у цій ролі впливає особливість Я-концепції. Потреба самостійності, незалежності та впевненості при вибудовуванні своєї професійної кар'єри, а значить і свого життєвого шляху, у жінок виражається в їх прагненні довести свою спроможність у житті.

Відчуття задоволеності від професійної діяльності та фінансова незалежність (матеріальне благополуччя) для жінок – найбільш значні мотиви порівняно з інтелектуальною самостійністю, професійним самовизначенням, службовим зростанням, підвищенням кваліфікації, стажем адміністративної роботи та прагненням до влади.

Жінки-лідери мають такі характеристики, як комунікативність, креативність, схильність до інновацій, вміння відстоювати свою позицію, здатність виробляти ефективні раціональні рішення та брати відповідальність за їх прийняття, обов'язковість, уміння знаходити компроміси, працювати з людьми на різних рівнях і мати серйозну самоорганізацію. Лідери-жінки практикують те, що можна назвати «інтерактивним лідерством» – намагаючись зробити кожну взаємодію з колегами позитивною для всіх залучених, заохочуючи участь; ділитися владою та інформацією; робити людей важливими

та заохочувати їх. Основою жіночого лідерства є моральна підтримка своїх підлеглих, залучення їх до роботи в команді, заохочення і мотивація.

*Становлення жінок та їх просування у ролі лідера ускладнює ряд об'єктивних та суб'єктивних обставин. Перша обставина – існування гендерних стереотипів про лідерство. Гендерні стереотипи – відносно стійкі та спрощені образи чоловіка та жінки, що складаються в умовах дефіциту інформації як результат узагальнення особистого досвіду людини.*

Багато досліджень у галузі гендерних стереотипів було зведено до трьох основних груп: стереотипи маскулінності фемінінності (чоловікам та жінкам приписуються певні якості та властивості особистості та характеру); стереотипне закріплення сімейних та професійних ролей відповідно до статі (для жінок головні ролі – сімейні, для чоловіків – професійні); стереотипи у змісті праці, зумовлені статтю (для жінок – виконавський та обслуговуючий характер праці, для чоловіків – творча, керівна праця).

Водночас просуванню жінки як лідера об'єктивно заважає природна її біологічна роль, пов'язана з необхідністю суміщення професійних, подружніх та батьківських функцій, а також сформовані в суспільстві гендерні установки та стереотипи, що відображають особливості національної культури. Більшість чоловіків відносяться до жінки-керівника досить лояльно. Вони наголошують, що жінка може бути керівником; що вони змогли б працювати під керівництвом слабкої статі, що жінка може бути більш компетентною та успішною, ніж чоловік. Проте, досі в суспільстві існує система упереджень щодо можливості жінок бути лідерами, та відмінними управлінцями. Ця система упереджень, яку називають «скляною стелею», феномен «теплиці», бар'єр відбору, ускладнює становлення та просування жінок-лідерів, особливо на вищих щаблях ієрархії.

Феномен «скляної стелі» ґрунтується на класичних стереотипах про жінок, які несвідомо передаються між всіма співробітниками компанії:

1) жінки занадто емоційні, щоб бути лідерами; 2) жінок турбують тільки сім'я і діти, вони не можуть приділяти достатньо уваги управлінню; 3) жінки не

здатні до виконання складних та комплексних завдань, що потребують витримки та стресостійкості; 4) у жінок недостатньо управлінського досвіду, щоб серйозно розглядати їх в якості кандидатів на управлінські позиції.

З феноменом «теплиці» зіштовхуються жінки, що досягають лідерських посад. Але відразу після отримання такої посади починають відчувати себе так, ніби вони закриті в скляній теплиці, а за всіма їх діями дуже уважно спостерігають оточуючі, очікуючи на помилку. Подібні відчуття можуть призводити до підвищення рівню тривожності та зростанню невпевненості у власній компетентності та професіоналізмі.

Сутність бар'єру відбору полягає в тому, що більшість вимог для зайняття лідерських позицій від самого початку пишуться з вираженим маскуліним уклоном. Тобто, роботодавці таким чином формулюють вимоги, що задовольнити їх може тільки чоловік. Як результат жінка не зможе зайняти позицію, бо просто не зможе подолати бар'єр відбору, якщо не володіє вираженими маскулініми якостями.

Основою жіночого лідерства є моральна підтримка своїх підлеглих, залучення їх до роботи в команді, заохочення і мотивація.

### **Завдання до теми**

1. Напишіть есе на тему «Як можна встановити рівновагу між кількістю жінок та чоловіків лідерів?»

2. Проаналізуйте вислів Маргарет Тетчер «Сьогодні у жінки море можливостей проявити себе: багато хто з нас навіть керує країнами. Але говорячи по честі, нам більше йде ридикюль, ніж багнет». Як Ви вважаєте, що вона мала на увазі:

### **Контрольні питання**

1. Які гендерні стереотипи існують у лідерстві?

2. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства?

3. Які основні соціальні упередження, які стоять на шляху досягнення жінкою успіху?

4. У чому полягають основні особливості жіночого лідерства?
5. Що таке «феномен скляної стелі»?

#### **Самостійна робота № 4**

**Мета:** ознайомлення із науковими підходами до питання гендерних засад лідерства.

#### **Завдання для самопідготовки до теми 4**

1. Концепція гендерного потоку (Б. Гутек).
2. Теорія гендерного відбору лідерів (Дж. Боумен, С. Суттон).
3. Концепція токенизму (Р. Кентер).
4. Ситуаційно-посадовий підхід (Р. Хауз, Дж. Хант).
5. Статусна теорія (Дж. Бергер).
6. Імовірнісна модель лідерства (Ф. Фідлер, К. Шнейєр).
7. Соціально-рольова теорію гендерних відмінностей лідерів (Е. Іглі).

**Література:** [2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 20]

#### **Семінарське заняття № 5**

##### **Тема. Атрибути корпоративної культури**

**Мета:** розглянути особливості корпоративної культури вищого навчального закладу.

##### **План**

1. Моделі корпоративної культури.
2. Особливості діяльності викладача в умовах корпоративної культури вищого навчального закладу.
3. Корпоративні відносини в системі корпоративної культури вищого навчального закладу.

**Основні поняття:** корпоративна культура, корпоративні відносини, стиль керівництва, корпоративна культура викладача, корпоративна культура вищого навчального закладу.

##### **Короткі теоретичні відомості**

Основою *корпоративної культури* є система (сукупність) цінностей,



переконання, норми і правила, що приймаються і поділяються більшістю співробітників, й яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.

Корпоративна культура як соціокультурний і педагогічний феномен недостатньо вивчений, тому в наукових джерелах є різні позиції стосовно того, як саме слід уявляти модель корпоративної культури організації, які структурні компоненти їй притаманні.

*Трирівнева модель Е. Шейна.* Відповідно до цієї моделі структура культури може аналізуватися на трьох рівнях: артефакти, засвоєні цінності і базові уявлення.

*«Спрощена» модель Е. Шейна.* Модель представлена двома рівнями: верхній рівень або візуальний надає уявлення про зовнішні атрибути організації (форма одягу, символи, фірмовий стиль), глибинний рівень, або не візуальний, який представлений цінностями, нормами і правилами поведінки.

*Модель «Культурна мережа» Г. Джонсона* Модель відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і рутини, символи, міфи та історії.

*Модель «Цибулина культури» або «багатошарова цибулина».* Таку назву модель отримала завдяки наявності декількох шарів, які тісно зв'язані між собою і створюють уявлення про проникнення корпоративної культури в усі процеси та рівні організації.

*Модель корпоративної культури,* запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом. Структура корпоративної культури презентована як багаторівневе утворення. Перший рівень поділений на три підпорядковані рівні: мораль як надперсональна і надкорпоративна категорія; сенс життя і діяльності; цінності, переконання, вірування, уявлення, установки. Усі елементи першого рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зумовлюють трудову поведінку. На другому рівні знаходяться задекларовані місія, «зухвала мета» та ділові принципи, на третьому – зовнішні

прояви корпоративної культури (гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали).

*Корпоративна культура вищого навчального закладу* – це сукупність цінностей, норм, традицій, які поділяються усіма людьми, що причетні до діяльності закладу вищої освіти, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією. У сучасних умовах ЗВО засвоюють нові зразки корпоративної культури, тому розробляють дві траєкторії її формування: зовнішню – економічний успіх, презентабельність, показники успішності діяльності закладу, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, і внутрішню – підтримка і розвиток зразків професійної діяльності, що мають відображати гуманістичні цінності педагогіки.

*Корпоративна культура викладача* вищої школи містить компоненти, в яких відображені такі елементи: усвідомлення власних цінностей як суб'єкта професійної діяльності та корпоративних цінностей, їх адекватність; переконання; організаційна поведінка та її моделювання у професійних та життєвих ситуаціях; знання і розуміння основ корпоративних стосунків. Серед компонентів корпоративної культури викладача вищої школи повинні бути такі, які відображають: усвідомлення цінностей і прийняття їх викладачем; уміння вибудовувати корпоративні відносини на різних рівнях організаційної структури освітнього закладу (відносини між співробітниками, між співробітниками та керівництвом); здатність до моделювання власної поведінки у відповідності з корпоративними нормами і моделями поведінки; особистісне усвідомлення своєї значущості для трудового колективу та організації загалом, міри залучення себе як співробітника до спільних справ і в системі комунікацій.

Характер *корпоративних відносин у ЗВО*, що визначає корпоративну культуру, залежить від стилю керівництва, забезпечення оптимальних умов і характеру праці співробітників, міри задоволення домінуючих соціальних потреб викладачів.

Одним із провідних обов'язків керівника у контексті вибудовування корпоративної культури вищого навчального закладу є формування міжособистісних взаємовідносин у колективі. Керівник зобов'язаний уміти підтримувати в колективі необхідний баланс між співробітництвом і суперництвом.

Виділяють п'ять типів позиції керівника в системі корпоративних відносин: «невтручання», «тепла компанія», «золота середина», «завдання», «команда».

У позиції «невтручання» має місце відокремлена від колективу діяльність керівника, спрямована на збереження власної посади, відсутність турботи про людей.

Позиція «тепла компанія» характерна високим рівнем турботи про людей, прагненням керівника до встановлення дружніх відносин зі співробітниками, приємною атмосферою, зручним для співробітників темпом роботи. Проте керівника більше цікавить система міжособистісних, а не ділових відносин, тому його робота не є результативною.

Керівник, занадто стурбований виконанням «завдання», зосереджує увагу на завданнях закладу, проте ігнорує потреби й інтереси співробітників. У позиції «золота середина» керівник балансує між інтересами справи і інтересами персоналу, проте йому вдається контролювати діяльність закладу і співробітників. Керівник, занадто стурбований виконанням «завдання», зосереджує увагу на завданнях закладу, проте ігнорує потреби й інтереси співробітників.

У позиції «золота середина» керівник балансує між інтересами справи і інтересами персоналу, проте йому вдається контролювати діяльність закладу і співробітників.

Найбажанішою й найбільш оптимальною є позиція «команда». Послуговуючись нею, керівник об'єднує навколо себе творчі сили закладу, оптимально делегує функції керування співробітникам, дає змогу їм самореалізуватися у колективі, враховує їхні інтереси, ідеї, пропозиції.

### **Завдання до теми**

1. На прикладі однієї з організацій соціокультурної сфери (за вибором студента) проаналізувати артефакти корпоративної культури: цінності, основні переконання, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд персоналу, структура.
2. Розробити кейс «Формування атрибутів корпоративної культури».

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає сутність корпоративної культури організації?
2. Які Ви знаєте моделі корпоративної культури?
3. Які специфічні риси корпоративної культури ЗВО?
4. У чому Ви вбачаєте сутність професійно-педагогічної культури викладача вищої школи?
5. Які типи позиції керівника в системі корпоративних відносин ЗВО Ви можете назвати?

### **Самостійна робота № 5**

**Мета:** ознайомлення з аспектами формування і розвитку корпоративної культури.

### **Завдання для самопідготовки до теми 5**

1. Світовий досвід щодо формування корпоративної культури.
2. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури.
3. Інструментальне забезпечення розвитку корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.

**Література:** [2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 20].

### **Семінарське заняття № 6**

#### **Тема. Тимбілдинг**

**Мета:** з'ясувати сутність та завдання тимбілдингу, його особливості у педагогічному колективі.

#### **План**

1. Розкриття значення поняття «Team Building».

2. Основні компоненти тимблдингу.
3. Ефективність тимблдингу в освітньому процесі.

**Основні поняття:** тимблдинг, командоутворення, команда, командний дух, команда в освіті.

### Короткі теоретичні відомості

*Team building* з англійської перекладається як побудова команди. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології.

*Team building* – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку,

*Командоутворення несе у собі три складові:*

1. *Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills)*, які є основою системи впровадження командного менеджменту. А саме: гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. *Формування командного духу* – сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на: розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного; створення мотивації на спільну діяльність; набуття досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. *Формування команди* – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу: ефективне використання

сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів.

Тімблдінг допомагає вирішити такі завдання:

- створити в колективі почуття єдності. Воно досягається спільним виконанням співробітниками складних завдань;
- замість атмосфери конкуренції створити відчуття єдності. Воно досягається, як правило, в результаті спільної роботи або командних ігор;
- розвинути в колективі дух довіри і взаєморозуміння завдяки спільному активному проведенню часу;
- зміцнити довіру до керівництва. Як правило, мета досягається завдяки тому, що лідер бере участь в тімблдінге нарівні з рядовими учасниками команди.

#### *Класифікації тимблдінга*

1. *Спортивний і екстремальний.* Гонки, сходження, спуск по гірських річках, занурення в морські глибини і командні види спорту – один з найбільш затребуваних видів тимблдінга. Якщо колектив більшу частину часу проводить в приміщенні, будь-яка активність, пов'язана зі зміною обстановки, піде йому на користь.

2. *Інтелектуальний і психологічний.* Не завжди для цілей командоутворення потрібно ставити її членів в екстремальні умови. Іноді досить дати проявити себе в незнайомій обстановці. Тому один з найбільш затребуваних елементів тимблдінга – інтелектуальні ігри, квести, фотополювання в міських умовах, спільне заняття ручними промислами.

3. *Творчість.* Розкрити свої таланти, проявити себе в нестандартних умовах допомагає спільне заняття творчістю. Театральні та музичні постановки, літературні вечори, танцювальні конкурси, історичне моделювання допомагають подивитися на членів колективу не в звичній офісній обстановці, а свіжим поглядом.

Тімблдінг є дуже важливою частиною парадигми сучасної освіти, так як формує високу працездатність її учасників.

Особливість педагогічної праці полягає в тому, що індивідуальні знання, зусилля й досвід дають ефективний результат лише за умови їх узгодження з діями всього педагогічного колективу.

Згідно з думкою Дугласа МакГрегора, який розглядав якісні характеристики ефективності функціонування команд, ефективною можна назвати таку команду, у якій:

- неформальна й невимушена атмосфера;
- завдання добре зрозуміле й схвалюється;
- присутнє обговорення, пов'язане із завданням, у якому беруть участь;
- люди виражають як свої ідеї, так і почуття;
- конфлікти й розбіжності присутні, але виражаються й концентруються навколо ідей і методів, а не особистостей;
- учасники слухають один одного;
- розв'язок ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості.

Формування команди в освіті – це можливість якісно змінити існуючу систему управління, вибудувати найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність освітнього закладу.

### **Завдання до теми**

1. Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: команда, тимбілдінг, командотворення, «командна гра», командний дух посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми».

2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви привести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту.

3. Розгляд презентацій на тему «Професійно важливі якості керівника команди у соціокультурній сфері».

### **Контрольні питання**

1. Які умови максимально сприятливі для тимблдингу?
2. Яке призначення тимблдингу?
3. Які складові командоутворення?
4. У чому полягає ефективність команди за Д. МакГрегором?
5. Які існують різновиди тимблдингу?

### **Самостійна робота № 6**

**Мета:** ознайомлення з історією становлення концепції тимблдингу.

#### **Завдання для самопідготовки до теми 6**

1. Тімблдинг на зорі історії.
2. Елтон Мейо (Хоторнські експерименти 1880–1949).
3. Абрахам Маслоу (Мотивація 1908–1970).
4. Джон Едейр (Лідерство 1934 – сьогодні).
5. Мередіт Белбін (Команда 1926 – сьогодні).
6. Майєрс Бріггс (16 типів; 1897–1980).
7. Дуглас МакГрегор (Організаційна поведінка 1906–1964).
8. Брюс Такман (Динаміка команди 1938 – сьогодні).
9. Джордж Хеберт (Натуральний метод 1875–1957).
10. Вільям Даєр (Тімблдинг 1925–1997).

**Література:** [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15].

### **Семінарське заняття № 7**

**Тема. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдингу**

**Мета:** з'ясувати особливості управління персоналом та визначення рольових позицій в команді.

#### **План**

1. Професійно важливі якості керівника команди.
2. Групи ролей в команді.
3. Роль лідера в команді.



#### 4. Особливості лідерства у командах соціокультурної сфери.

**Основні поняття:** керівник-лідер, управління персоналом, команда, командоутворення, позиціонування, командні ролі.

#### **Короткі теоретичні відомості**

*Керівник-лідер* повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування та встановлення контактів з персоналом. Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- урахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання. Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є такі:

- технічні – здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні – здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні – здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
- концептуальні – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові

зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;

– комунікативні – здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

В процесі командування кожен учасник визначає своє місце в системі персональних і ділових відносин в контексті організації. Цей процес називається *позиціонуванням*. Позиціонування здійснюється відповідно до цілей, на досягнення яких спрямована команда. Для кожного члена команди визначається перелік функцій, які будуть їм виконуватися згідно з його позиції (нагадаємо, поведінку, очікуване від особи, яка займає певну позицію в команді, називається роллю). Важливо, щоб ці функції були правильно адресовані їх потенційним носіям і відповідали їхнім індивідуальним особливостям. Тут постає питання про командний розподіл ролей.

*Команда* – це група людей, які взаємодіють між собою, координуючи свою роботу для досягнення спільних цілей, доповнюючи і розвиваючи одне одного.

При формуванні команд враховуються як функціональні ролі, тобто поведінку учасника, очікуване групою, яка визначається предметним змістом виконуваної ним діяльності, так і командні ролі, тобто моделі поведінки, які забезпечують продуктивну взаємодію членів команди один з одним.

У визначенні рольових позицій в команді використовуються як типологічні підходи (концепція Д. У. Кейрси про психотипи (інтелектуальні ролі), в якій виділяються чотири позиції: стратег – дипломат – тактик – логістик), так і рольові підходи в моделі Р. М. Белбін, в якій фігурує вісім командних ролей (координатор – реалізатор – контролер – мотиватор – генератор ідей – аналітик – натхненник – постачальник, пізніше була додана роль «фахівця»). Команда вважається збалансованою, якщо в ній представлені основні предметні та інтелектуальні позиції.

Особливості підбору членів майбутньої команди багато в чому визначаються суб'єктивними уявленнями лідера про зміст поняття «команда» і його провідною орієнтацією в підборі членів команди.

У процесі командування виділяють кілька етапів, на кожному з яких лідер грає специфічну роль. Процес командування можна представити як трьохетапний.

1. На етапі комплектування цілеспрямовано здійснюються роботи зі створення потенційної команди з урахуванням індивідуальних здібностей, особистісних особливостей і навичок членів команди, необхідних для успішного вирішення завдання.

2. На етапі сировки послідовно проводяться спеціально організовані процедури роботи з командою, які дозволяють узгодити спільне бачення в команді, провести позиціонування членів команди, виробити план роботи і відпрацювати необхідні в командній роботі комунікативні навички.

3. На етапі діагностики оцінці піддаються: реальні продукти роботи команди (чіткі цілі, схеми позиціонування, план, відповідальні), емоційні компоненти (задоволеність членів команди від спільної роботи, почуття правильно обраного напрямку роботи), командні зміни (нові ролі, процеси, ступінь пов'язаності команди), індивідуальні зміни (прогрес придбання умінь, навичок, установок або мотивації).

Якщо лідер прагне оптимізувати процес командування, він у своїй роботі може спиратися на комплексний підхід, спрямований на формування спільного бачення і цілепокладання в команді.

Лідерство має свої особливості у сфері науки і освіти. Орієнтація системи освіти на потреби особистості – це фактично поворот до лідерства. Між лідерством і освітою багато спільного: досягнення змін, навчання навичкам, взаємодія з оточуючими, вплив на інших, вираз цінностей, мотивування до діяльності. Багато в чому збігаються ділові (аналітичні навички, навички планування, організації та регулювання, вирішення проблем, мотивування і контролю – відображають орієнтацію на завдання і залежать від оточення) і особистісні (етичний компонент лідерства, відносяться до розряду основних і постійних; навички самоврядування, прийняття відповідальності, комунікаційні, уміння ризикувати) навички лідера і педагога. Сучасний лідер

орієнтується на групу та її членів, в освіті орієнтація на суб'єкта навчання отримала назву особистісно-орієнтованого підходу.

І лідеру, і педагогу потрібна «команда» для реалізації мети. При цьому отримання престижної освіти впливає на досягнення лідерських та керівних позицій. І для освіти, і для лідерства велика роль теорії, орієнтованої на традиційні цінності (для західної культури основні цінності лідерства – вербальні та інтелектуальні навички, здатність робити рішучі дії; на Сході воліють самоусунення, консенсус). Якщо педагоги-лідери не мають уявлень про теорію, вони стихійно чи інтуїтивно вибудовують її для себе. Оволодіння науковою теорією додасть ефективність діяльності вчителя, посилить лідерський потенціал.

### **Завдання до теми**

1. Підготуйте презентацію на тему «Професійно важливі якості керівника команди у соціокультурній сфері».

2. На яких принципах, на Вашу думку, має ґрунтуватися ефективна командна робота і якими методами можна її поліпшити, якщо з'явилися ознаки групового мислення. Обґрунтуйте вашу думку та зробіть висновок.

### **Контрольні питання**

1. На яких цілях має концентруватися лідер для досягненні командної ефективності?

2. Які стадії, як правило, проходять команди?

3. Які здібності повинен мати лідер для досягнення успіхів в управлінні персоналом?

4. Чим відрізняється лідерство в науці та освіті від інших типів лідерства?

5. Чи можна говорити про збіг ділових і особистісних навичок лідера і педагога?

### **Самостійна робота № 7**

**Мета:** проаналізувати роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури.

## Завдання для самопідготовки до теми 7

1. Стилi керівництва.
2. Спiввiдношення понять лiдерства i керівництва.
3. Роль керівника в побудовi організацiйної та корпоративної культури.
4. Континуум стилiв керування Р. Лайкерта.
5. Особливостi особистостi керівника.
6. Прояв культури керівника в моделях його поведiнки.

**Лiтература:** [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 18, 20].

## Семiнарське заняття № 8

### Тема. Основи роботи в командi

**Мета:** розумiти сутнiсть i актуальнiсть використання командного лiдерства, знати процеси групової динамiки.

#### План

1. Командне лiдерство в унiверситетi: сутнiсть i принципи.
2. Особливостi командної дiяльностi.
3. Теорiя формування команди за В. Tuckman.
4. Модель «Три кола командного лiдерства» за J. Adair.

**Основнi поняття:** командне лiдерство, командна дiяльнiсть, формування команди, принцип командностi, дистрибутивне лiдерство.

#### Короткi теоретичнi вiдомостi

*Лiдерство в закладах вищої освiти* – це здiйснення спрямованого, але недирективного впливу на працівникiв, мета якого полягає у спонуканнi їх до дiяльностi переважно творчого, iнновацiйного характеру для досягнення певних організацiйних цiлей, яке базується на владi та повноваженнях (авторитетi), наданих лiдеру його послiдовниками. Розвиток лiдерського потенцiалу ЗВО вiдбувається в контекстi *гуманiстичної парадигми*.

Лiдерство проявляється через утвердження нових принципiв i цiнностей, моделей поведiнки та організацiйних структур. Такi ознаки лiдерства, як делегування влади та спiвробiтництво, в управлiннi ЗВО зумовлюють його

розгляд у взаємозв'язку з *принципом командності*, орієнтації не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а розвиток довіри.

*Основна цінність і головна передумова лідерства* – розвиток довіри та команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, прагнення не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення усіх співробітників до вирішення організаційних проблем.

Відповідно до засад *теорії дистрибутивного лідерства*, яка розвинулась у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває, передбачається лідерство усіх співробітників ЗВО, незалежно від посади, яку вони обіймають, та рівня відповідальності, здійснення впливу на колег, а також на загальний напрям розвитку ЗВО.

*Концепція дистрибутивного лідерства*, яка ґрунтується на понятті колегіальності, завоювала популярність останніми десятиліттями в університетській освіті як альтернатива традиційним моделям лідерства.

*Необхідність розробки та упровадження командного принципу в управлінні (командного лідерства) ЗВО* зумовлена такими обставинами: складність завдань, які стоять перед ЗВО сьогодні, що потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль працівників, згуртованості та взаємопідтримки в освітніх колективах університетів; динамічність та цільових (проектних) команд; підвищення ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потреба бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності ЗВО; потреба у розвитку лідерського потенціалу вітчизняних університетів, який залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей лідерів, але й від спільної діяльності колективу університету загалом.

*Особливості командної діяльності*: консолідована спільність; орієнтація на вирішення спільного завдання; синергетичний чи командний ефект.

*Особливості нормативно-рольової взаємодії в управлінських командах*

*ЗВО*: діяльнісна компетентність учасників команди; рольова доцільність; взаємно-розподілена система відповідальності.

*Ціннісно-рольові взаємини в управлінській команді ЗВО*: значимість міжособистісних взаємин; психологічний комфорт; можливості особистісного зростання.

У 1965 р. професор психології В. Tuckman уперше запропонував 4 стадії розвитку малої групи, які за твердженням фахівця є неминучими і необхідними для того, щоб команда розвивалася, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. Ця модель стала основною для розвитку наступних концепцій. Точкою відліку розвитку команди є новоутворення однодумців у форматі малої групи, яких об'єднує спільна мета.

У 1977 році В. Tuckman спільно з М. Jensen було додано п'яту стадію формування команди – «Закриття», яка виникає, коли команда завершує поточний проект. Члени команди можуть приєднуватися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована.

Модель розвитку команди В. Tuckman пояснює, що з настанням зрілості та збільшенням можливостей команди в ній встановлюються стосунки, коли лідер змінює стиль керівництва: починаючи з прямого директивного стилю, проходячи через навчання (коучинг), а потім участь, закінчуючи делегуванням і майже самоусуненням від керування командою. На цьому етапі команда може висунути лідера-наступника, а попередній лідер може рухатися далі, розвиваючи нову команду. В. Tuckman у своєму дослідженні питання діяльності команди та командотворення дійшов важливих висновків: максимальна ефективність команди досягається на стадії «Функціонування»; багато команд сприймають стадію «Шторм» як нормальний спосіб здійснення діяльності, тоді як деякі команди у своєму розвитку навіть не проходять далі стадії «Нормування»; поки стадія «Нормування» повністю не закінчилась, команда може повернутися до стадії «Шторм»; час, необхідний для завершення усіх

стадій, суттєво різняться і залежить від команди.

За моделлю «Три кола командного лідерства» J. Adair у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні. Ці три сфери іноді перетинаються, тому що кожна з них має свої мотиваційні сили, вони можуть взаємодіяти як позитивно, так і негативно.

Досягнення поставленої мети, формування та підтримка команди, а також розвиток кожного індивіда можливі лише в результаті мотивації членів команди, яку можна забезпечити шляхом виконання таких лідерських функцій:

1. Визначення цілі: використання моделі SMART (S – специфічні, конкретні, M – вимірні, A – досяжні, R – реалістичні, T – можна досягти у чітко визначеному часі) для чіткого визначення цілей.

2. Планування: неупереджений, позитивний і творчий пошук альтернатив. Непередбачувані речі слід планувати і ці плани мають бути перевірені.

3. Брифінг: командні брифінги, які проводить лідер, є однією з основних функцій і необхідні для того, щоб створити правильну атмосферу, зміцнити взаємодію і мотивацію кожного члена команди.

4. Контролювання: лідери потребують самоконтролю, хороші системи контролю на місці і навички ефективного делегування й моніторингу з метою отримання максимальних результатів, затративши мінімальні ресурси.

5. Оцінювання: оцінка наслідків, оцінка ефективності, оцінка й навчання осіб.

6. Мотивування: правило 50:50 (50 % мотивації залежить від самої людини і 50 % – від її оточення, а особливо керівництва, з яким вони стикається); вісім основних правил для мотивації людей: особиста самомотивація; обирати людей із високою мотивацією; ставитись до кожного як до особистості; ставити реальні і складні цілі; пам'ятати про мотиваційну силу розвитку; створювати умови для стимулювання; забезпечити справедливу винагороду; відзначати досягнення.



7. Організація: хороші лідери повинні бути в змозі організувати себе, свою команду і організацію. 8. Позитивний приклад. Якщо не буде докладено достатньо зусиль і буде скоєно помилку, поганий приклад буде помічено набагато швидше, ніж хороший.

*Ознаки високоефективної команди (J. Adair):* команда має чіткі, реалістичні, але складні індивідуальні цілі; існує сильне відчуття спільної мети; команда дає змогу найкращим чином використовувати наявні ресурси (технічні, фінансові, час і людей); існує атмосфера відкритості між людьми; група досліджує прогрес регулярно й відкрито; існує відкритість до змін, що базується на досвіді; команда переживає буремні часи разом (не звинувачуючи одне одного).

### **Завдання до теми**

1. Прокоментуйте тезу, яку приписують стародавньому китайському філософу Конфуцію: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми». Яка роль лідера у командному підході в освітній організації?

2. Визначте 3 переваги і 3 недоліки командної роботи у ЗВО. Обґрунтуйте свою позицію.

3. Оберіть три найголовніші принципи взаємодії у команді. Наведіть приклади застосування зазначених принципів взаємодії в управлінській команді в університеті під час виконання певного завдання щодо організації освітнього процесу.

### **Контрольні питання**

1. У чому ви бачите подібність між первинною групою та командою?
2. Які ви знаєте етапи розвитку команди?
3. Від чого залежить ефективність групової роботи?
4. На чому ґрунтується розвиток лідерського потенціалу?
5. Які основні підходи до командотворення?

## Самостійна робота № 8

**Мета:** принципи формування та розвитку управлінської команди в університеті.

### Завдання для самопідготовки до теми 8

1. Критерії відмінності команди від звичайної групи.
2. Принципи взаємодії членів у процесі досягнення цілей.
3. Етапи формування командного лідерства в університеті.
4. Етапи формування ефективної команди в університеті.
5. Діагностика функціонально-рольових позицій у команді.

**Література:** [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20].

## Семінарське заняття № 9

### Тема. Управління конфліктами в колективі

**Мета:** з'ясувати особливості культурно-дозвілєвої діяльності, її основні елементи.

#### План

1. Класифікація конфліктів.
2. Варіанти поведінки у конфлікті.
3. Стратегії і технології управління конфліктами.

**Основні поняття:** конфлікт, технології регулювання конфліктів, конфліктна ситуація, управління конфліктом, конфліктна поведінка.

#### Короткі теоретичні відомості

*Конфлікт* (з лат. *conflictus* – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід-група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер –

деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв'язується. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на «особистості». Конструктивний конфлікт базується не на «особистостях», а на виявленні об'єктивних причин незгоди.

*Діагностика конфліктної ситуації* є неодмінним попереднім етапом при прийнятті управлінських рішень. Для того, щоб справити будь-який вплив на конфлікт необхідно, щоб він відбувся, тому ухилення від конфлікту є лише тимчасова тактика.

Конфлікт: *особистість – група*. Конфлікти цієї категорії можуть мати різноманітні прояви: тривалий час існують у латентній формі та виявляються у формі несподіваних емоційних спалахів, приймають характер тривалого та систематичного цькування неугодного члена колективу.

Причини конфліктів, що виникають між особистістю та групою пов'язані: з порушенням рольових очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки статусу особи (особливо конфліктність особи з групою спостерігається при завищенні у неї внутрішньої установки у зв'язку із порушенням групових норм).

Міжгруповими прийнято називати взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, у яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного та себе як членів різних груп. У *міжгруповому конфлікті* протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У процесі управління міжгруповими конфліктами важливо враховувати деякі їх особливості. Слід визначати специфіку міжгрупового конфлікту щодо змісту деяких його структурних елементів. Зокрема, під час аналізу такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, який має характер групових поглядів, думок, оцінок. Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до трьох явищ:

1) деіндивідуалізація взаємного сприйняття. Кожна зі сторін бачить іншу знеособленою, тобто розглядає її як представника будь-якої категорії чи групи, а не як окремих індивідів.

2) неадекватне соціальне, групове порівняння. У групових думках своя група оцінюється вище, а переваги протиборчої групи занижуються;

3) групова атрибуція. У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи та негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи та позитивна поведінка чужої пояснюється зовнішніми обставинами.

*Стадії управління конфліктом:* прогнозування, попередження (профілактика) або стимулювання, регулювання, дозвіл.

Виділяються такі *стратегії конфліктної поведінки*: суперницька – нав'язування іншій стороні кращого для себе рішення; проблемно-вирішальна (кооперативна) – пошук рішення, яке б задовольняло обидві сторони; поступаюча – зниження своїх прагнень, у результаті кінець конфлікту стає менш приємним, ніж хотілося б; уникаюча – відхід із ситуації конфлікту (фізичний чи психологічний); бездіяльність – знаходження у ситуації конфлікту, але без жодних дій щодо його дозволу.

Основними *тактиками поведінки або тактиками впливу* є:

– раціональне переконання – використання фактів та логіки для підтвердження своєї позиції та переконання опонента;

– тиск – вимоги, накази, погрози; апеляція до влади, санкції – використання стягнень та винагород;

– доброзичливе звернення, запобігання – створення у опонента ставлення до наявності у нього привабливих якостей;

– коаліційна – прохання про підтримку, союз; укладання угод – взаємний обмін благами, обіцянки;

– введення опонента у стан хвилювання, деякої несподіванки;

– невідмінні зобов'язання – одна зі сторін здійснює певну дію (наприклад, безстрокове голодування) доти, доки її умови не будуть прийнято.

Тактики можуть бути «м'якими» або «жорсткими». М'якою вважається тактика, наслідки застосування якої для опонента приємні або нейтральні: підлецування, раціональне переконання. Жорсткою – тактика, що викликає або може викликати неприємні наслідки для опонента: тиск.

Ефективне управління конфліктами передбачає такі *шляхи запобігання виникненню конфліктів*:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуальнопсихологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо.

*Технології регулювання конфліктів:*

- *інформаційні*: ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації, усунення чуток тощо;
- *комунікативні*: організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії, та їхніми прихильниками, забезпечення ефективного спілкування;
- *соціально-психологічні*: робота з неформальними лідерами й мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціальнопсихологічного клімату в колективі;
- *організаційні*: вирішення кадрових питань, використання методів заохочення й покарання, зміна умов взаємодії співробітників.

Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень.

Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації пов'язано з такими моментами, як:

- уміння своєчасно усвідомити, що спілкування стало передконфліктним, і зрозуміти необхідність повернення до нормального

спілкування;

- терпимість до інакомислення;
- уміння розуміти партнера;
- турбота про зниження ступеня своєї агресивності й тривожності;
- управління своїм психологічним станом, небажання вирішувати проблему, перебуваючи в стані збудження чи перевтоми;
- готовність до вирішення проблем шляхом співробітництва, компромісів, поступок, уникання зіткнень;
- розуміння необхідності відмови від занадто великих очікувань;
- прояв зацікавленості в партнері;
- здатність зберігати конструктивні способи взаємодії з людьми навколо нас у складних ситуаціях, тобто конфліктостійкість;
- збереження почуття гумору.

*Способи та прийоми впливу на поведінку опонента* полягають у тому, щоб:

- не вимагати від усіх навколо неможливого, урахувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;
- не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;
- оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;
- знати й використовувати закони кінетики (способи невербального передавання інформації за допомогою міміки, жестів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
- вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;
- не перебивати опонента під час обговорення проблеми;
- завчасно інформувати партнерів про свої рішення, які торкаються їхніх інтересів;
- не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;

- не критикувати особистісні риси опонента;
- не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя»;
- прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;
- використовувати конструктивну критику.

### **Завдання до теми**

1. Покажіть на прикладі, чому демократичний, орієнтований на людину стиль керівництва не завжди виявляється ефективним
2. У чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
3. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах)?

### **Контрольні питання**

1. Яка класифікація конфліктів за формами прояву?
2. Які стадії управління конфліктом та стратегії конфліктної поведінки?
3. Які ви знаєте стадії конфлікту?
4. Що передбачає ефективне управління конфліктами?

### **Самостійна робота № 9**

**Мета:** обґрунтувати і оцінити толерантні особливості лідера та їх особливості.

### **Завдання для самопідготовки до теми 9**

1. Елементи мистецтва переконання.
2. Лідерство і різноманітність.
3. Значення толерантності.

**Література:** [1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19].

### 3 ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Феномен лідерства та підходи до його вивчення.
2. Закони лідерства.
3. Трьохвекторна структура лідерства.
4. Теорії лідерства.
5. Аспекти харизми.
6. Теорія харизматичного лідерства Р. Хауса.
7. Етичний та неетичний харизматичний лідер.
8. Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства.
9. Модель розвитку лідерського потенціалу особистості.
10. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.
11. Особливості жіночого лідерства.
12. Перепони на шляху жінок до лідерства.
13. Моделі корпоративної культури.
14. Особливості діяльності викладача в умовах ЗВО.
15. Корпоративні відносини в системі ЗВО.
16. Основні компоненти тимбілдингу.
17. Ефективність тимбілдингу в освітньому процесі.
18. Професійно важливі якості керівника команди.
19. Групи ролей в команді.
20. Роль лідера в команді.
21. Командне лідерство в університеті.
22. Особливості командної діяльності.
23. Теорія формування команди за В. Tuckman.
24. Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair.
25. Класифікація конфліктів.
26. Варіанти поведінки у конфлікті.
27. Стратегії і технології управління конфліктами.
28. Стили управління персоналом.



#### 4 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Підставою для визначення оцінки з навчального курсу «Лідерство і командоутворення» є рівень засвоєння студентами матеріалу, передбаченого навчальною програмою.

##### Розподіл балів, які отримують студенти

Вид занять	Змістовий модуль №1	Змістовий модуль № 2	Сума
	T1 –T5	T6- T10	
Лекції	5	5	10
Семін. зан.	20	20	40
МК-1/ МК-2 ,	10	10	20
Підсумкове тестування Moodle	10		10
Сертифікат з неформальної освіти	10		10
Друк апробаційних матеріалів	10		10
Усього	45	55	100

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беспарточна О., Замелюк М., Левицька В., Хомярчук А. Педагогіка партнерства в освітньому середовищі: теорія і технологія. Луцьк, ПП Іванюк В. П., 2021. 156 с.
2. Беспарточна О. І., Скребкова К. С. Принципи формування лідерських якостей здобувачів вищої освіти. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 3 (178). С. 13–24. URL: <http://eps.luguniv.edu.ua/index.php/eps/article/view/101/99>.
3. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 197. С. 17–20.
4. Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. Технології лідерства в організації: конспект лекцій. Івано-Франківськ: «ІФНТУНГ», 2021. 80 с.
5. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навч-метод. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 92 с.
6. Гринчук А. С., Хахула Б. В. Лідерство та командотворення: метод. вказівки. Біла Церква: БЦНАУ, 2018. 65 с.
7. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерство та управління командою: метод. вказівки. Рівне: НУВГП, 2022. 52 с.
8. Корпоративна культура та етикет: навчальний посібник / уклад. А. М. Зленко. Переяслав-Хмельницький: К.С.В., 2019. 324 с.
9. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
10. Лук'янчук О. М. Лідерство та робота в команді: конспект лекцій, Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. 229 с.
11. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.
12. Мартинюк І., Писаренко Я. Командне лідерство та його особистісні передумови у студентській групі. *HUMANITARIAN STUDIOS: PEDAGOGICS*,

13. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посіб. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

14. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Психологія управлінської діяльності лідера: навч. посіб. Харків: ХПІ, 2017. 100 с.

15. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

16. Поясок Т. Б., Беспарточна О. І., Герасименко Л. В. Словник термінів з педагогіки вищої школи: навч. посіб. Кременчук: ПП Щербатих О. В., 2019. 120 с.

17. Поясок Т. Б., Беспарточна О. І. Організація педагогічної взаємодії учасників освітнього процесу в комп'ютерно орієнтованому навчальному середовищі закладу вищої освіти. *Інформаційні технології та засоби навчання*, 2018. № 5, т. 67. С. 199–212.

18. Поясок Т. Б., Беспарточна О. І. Формування позитивного іміджу майбутнього викладача вищої школи як складова його професійної підготовки. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка та психологія*. 2020. № 20 (2) С. 37–47.

19. Поясок Т. Б., Беспарточна О. І., Москалик Г. Ф. Педагогічні умови забезпечення навчально-професійної мотивації майбутнього педагога. *ZESZYTY NAUKOWE WSG*, t. 36 seria: Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo, 2020, nr 4. s. 177–193.

20. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. / Н. Г. Іванова, О. О. Паливода, Ю. І. Андрусин та ін. Київ: НА СБУ, 2022. 120 с.

Методичні вказівки щодо семінарських занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Лідерство і командоутворення» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» освітньо-професійної програми «Освітні, педагогічні науки» другого магістерського освітнього рівня

Укладач к. пед. н., доц. О. І. Беспарточна

Відповідальний за випуск зав. кафедри психології, педагогіки та філософії

Підп.до др. \_\_\_\_\_ Формат 60x 84 1/16. Папір тип. Друк ризографія.

Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_ Наклад 10 прим. Зам. № \_\_\_\_\_ Безкоштовно.

Видавничий відділ  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського  
вул. Університетська, 20, м. Кременчук, 39600