

ЩОТКА О. П.

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ



*Навчально-методичний
посібник*

Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя

Щотка О. П.

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

Ніжин – 2026

УДК 159.9 (075.8)

Щ 92

Рекомендовано Вченою радою

Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

(НДУ ім. М. Гоголя)

Протокол № 1 від 31.08.2026 р.

Рецензенти:

Горянська А. М. – канд. психол. наук, доц.

Литовченко Н. Ф. – канд. психол. наук, доц.

Щотка О. П.

Щ 92 Психологія ділового спілкування: навчально-методичний посібник. –

Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2026. – 85 с.

ISBN 978-617-527-374-6

Навчально-методичний посібник містить матеріали для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Психологія ділового спілкування». Структура видання охоплює програму навчальної дисципліни, плани практичних занять, завдання для практичної та самостійної роботи, кейси ділової комунікації, а також орієнтовний перелік питань для підсумкового тестового контролю знань. Матеріали покликані допомогти здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Управління закладом освіти» в ефективному засвоєнні змісту навчальної дисципліни.

УДК 159.9 (075.8)

ISBN 978-617-527-374-6

© Щотка О. П.

© НДУ ім. М. Гоголя, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ»	6
II. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	29
III. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	37
Практичне завдання 1. «ДЕКОНСТРУКЦІЯ МІФІВ ПРО ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ»	37
Практичне завдання 2. «ВИВЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ЛІДЕРСТВА».....	38
Практичне завдання 3. «СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІХУ»	42
Практичне завдання 4. «КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»	45
Практичне завдання 5. «РОЗВИТОК УМІНЬ ПЕРЕКОНУЮЧОГО ВПЛИВУ»	48
Практичне завдання 6. «ГРУПОВА ЄДНІСТЬ ТА ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕКТИВНИХ РІШЕНЬ».....	51
Практичне завдання 7. «МЕТОДИ КОЛЕКТИВНИХ ОБГОВОРЕНЬ»	54
Практичне завдання 8. «КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРМОВИН»	59
Практичне завдання 9. «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ»	64
Практичне завдання 10. ВИВЧЕННЯ СТОСУНКІВ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	68
IV. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРАНТІВ	73
V. КЕЙСИ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ.....	76
VI. ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ	82
ЛІТЕРАТУРА.....	84

ВСТУП

Шановні магістранти, майбутні лідери та керівники закладів освіти!

Ласкаво просимо до опанування одного з найважливіших та найдинамічніших освітніх компонентів вашої професійної підготовки – «Психологія ділового спілкування».

Сучасний світ освіти переживає епоху кардинальних трансформацій, невизначеності та нових викликів. У цих умовах управлінська діяльність керівника закладу освіти давно вийшла за межі адміністрування, розподілу бюджетів чи планування освітнього процесу. Сьогодні освіта – це, насамперед, простір високої людської взаємодії, ділового партнерства, довіри та творення спільних сенсів.

Практика доводить, що можна мати бездоганно розроблені стратегії та інноваційні концепції, проте вони так і залишаться на папері, якщо керівник не володіє головним інструментом лідера – комунікативною компетентністю. Саме те, як ви говорите зі своєю командою, як ви слухаєте батьків, як тримаєтеся під час публічного виступу чи вирішуєте гострий конфлікт, визначає не лише ваш особистий авторитет, а й психологічний клімат, стійкість та репутаційний успіх усієї освітньої організації. Ці методичні рекомендації покликані стати вашим надійним навігатором у процесі занурення в психологічні таємниці та практичні технології ділової взаємодії.

Чому цей курс є критично важливим для вашої кар'єри?

Дисципліна «Психологія ділового спілкування» розроблена спеціально для здобувачів магістратури першого року навчання (1-й семестр), адже вона закладає фундаментальні «м'які навички» (Soft Skills), без яких неможливе опанування подальших фахових дисциплін, таких як «Управління змінами та розвитком закладу освіти», «Іноваційна діяльність і освітній галузі», «Методологія розробки та керівництва проєктами», «Комунікаційна діяльність та партнерство в освіті».

Вивчення цього курсу – це інвестиція у вашу професійну та особистісну зрілість, яка дозволить вам:

- стати архітектором психологічно безпечного середовища: ви навчитеся створювати у закладі освіти атмосферу відкритості, толерування різноманіття та співпраці, де кожен працівник відчуває свою цінність і мотивацію до розвитку;
- опанувати мистецтво розвивального впливу та попередження конфліктності: ви дізнаєтеся, як рухатися від директивного тиску до переконливого лідерського дискурсу, сторітелінгу та підтримки;
- розвинути комунікативну рефлексію: ви зможете глибше пізнати власний комунікативний стиль, усвідомити власні бар'єри та емоційні тригери, що

стане потужним імпульсом для професійного самовдосконалення та захистом від емоційного вигорання.

Змістовий вектор курсу: від теорії до життестійкості. Програма нашого курсу побудована за принципом системності й охоплює ключові виміри діяльності керівника освіти, поступово розкриваючи їх у лекційних та практичних заняттях. Ми розпочнемо з осмислення ділового спілкування як соціально-психологічної проблеми та розберемо структуру комунікативної компетентності фахівця як головного чинника організаційного успіху. Ви опануєте психологічні тонкощі проведення ділової бесіди та розкриєте секрети публічного виступу лідера, який надихає, а не втомлює. Ми детально дослідимо групову динаміку нарад, фасилітаційних сесій та мозкових штурмів. Ви опануєте роль «ліквідатора комунікативних блоків» та вивчите психологічні умови проведення складних перемовин. Особливий акцент буде зроблено на психології спілкування під час кризи, стресу та конфлікту. Ви навчитеся відокремлювати емоційний афект від предмета суперечки, виходити з деструктивних ролей та будувати ділове партнерство на засадах толерантності й інклюзивності.

Як ми будемо навчатися? Навчальний процес орієнтований безпосередньо на ваші потреби і побудований на практичній дії. Ми відмовляємося від пасивного заучування теорії на користь інтерактивних та компетентнісно орієнтованих методів: розбір реальних, гострих та нестандартних ситуацій із життя закладів освіти; відпрацювання навичок ведення «важких перемовин», надання екологічного зворотного зв'язку та виступу перед антипатичною аудиторією у безпечному навчальному середовищі; спільний пошук відповідей на складні психологічні питання сучасного менеджменту. Також ми практикуватимемо використання методик самодіагностики, які допоможуть вам оцінити свій лідерський та комунікативний потенціал.

Пам'ятайте, що значна частина вашого успіху залежить від самостійної роботи: опрацювання рекомендованих джерел, аналіз електронних баз даних, виконання практичних вправ та дослідницьких завдань, дадуть змогу сформулювати ваше власне, унікальне бачення управлінського спілкування.

На завершення зазначимо – управління закладом освіти є місією, яка вимагає не лише глибоких знань з менеджменту та права, але й особистісної зрілості, гнучкого розуму та витонченого майстерства людської комунікації. Не бійтеся експериментувати, запитувати, дискутувати, аналізувати власні помилки та шукати власну лідерську індивідуальність під час наших занять. Нехай ці методичні рекомендації стануть вашим надійним порадиником на шляху до формування комунікативної майстерності, яка відкриє перед вами нові горизонти професійного визнання та дозволить створити заклад освіти вашої мрії!

Бажаємо вам натхнення, глибоких відкриттів та плідної роботи!

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ»

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Заклад вищої освіти	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
Факультет	Педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв
Кафедра	Педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту
Мова навчання	українська
Розробник	канд. психол. наук, доц. Щотка О. П.
Освітня програма	УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Затверджено	Засіданням кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, протокол № 1 від 27 серпня 2026 р.
Обсяг дисципліни	<i>Денна:</i> 3 кредити ЄКТС, що відповідає 90 академічним годинам, з яких 30 годин – аудиторне навчання (лекції – 16 год., практ. – 14 год.) і 60 годин – самостійна робота, залік. <i>Заочна:</i> 3 кредити ЄКТС, що відповідає 90 академічним годинам, з яких 10 годин – аудиторне навчання (лекції – 6 год., практ. – 4 год.) і 80 годин – самостійна робота, залік.
Статус дисципліни	обов'язкова

Освітній компонент «Психологія ділового спілкування» розроблений для здобувачів ОП «Управління навчальним закладом» другого (магістерського) рівня вищої освіти. **Метою** викладання дисципліни «Психологія ділового спілкування» є: формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців в сфері управління навчальним закладом. Основними завданнями вивчення дисципліни є: сприяти формуванню уявлення про сучасні проблеми психології ділового спілкування; зорієнтувати студентів у сутності основних понять психології ділового спілкування, теоретичних напрямів та підходів; сприяти розумінню значущості ефективної ділової комунікації для реалізації цілей справи, організації

та індивідуальної кар'єри; розвивати мотивацію до взаємодії з різними суб'єктами освітнього, виробничого, управлінського процесу.

Вивчення дисципліни підтримує важливі для керівника в сфері освіти м'які навички: корегувати ефективність спілкування, виявляти оптимальні умови спілкування, встановлювати адекватні міжособистісні стосунки в різних ситуаціях професійної взаємодії; створювати комунікативну основу сприятливого та здорового клімату в освітньому закладі. Уміння рефлексувати комунікативні характеристики сприятиме оптимізації процесу професійного саморозвитку та самовдосконалення, гармонізації взаємодії з оточуючими.

Місце в структурно-логічній схемі освітньої програми.

Дисципліна вивчається на першому році підготовки магістрантів протягом 1-го семестру. Передбачається, що студенти володіють базовими знаннями психології. Загальний і універсальний характер даної дисципліни передбачає використання здобутих під час її вивчення знань і навичок під час вивчення дисциплін фахового блоку та практики, передбачених освітньою програмою.

Постреквізити: ОК7 «Управління змінами та розвитком закладу освіти», ОК9 «Іноваційна діяльність і освітній галузі», ОК10 «Методологія розробки та керівництва проектами», ОК12 «Комунікаційна діяльність та партнерство в освіті».

II. КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

2.1. Компетентності

Вивчення дисципліни «Психологія ділового спілкування» у комплексі з іншими освітніми компонентами ОП сприяє набуттю здобувачами програмних фахових компетентностей:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу.

ЗК2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність виявляти, ставити та розв'язувати проблеми.

ЗК7. Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК8. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності.

СК12. Здатність організовувати професійну комунікацію та партнерську взаємодію між учасниками освітнього процесу, органами управління освітою, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами з використанням сучасних цифрових технологій.

2.2. Результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни у комплексі з іншими освітніми компонентами ОП «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ» другого (магістерського) рівня вищої освіти сприяє досягненню здобувачами таких програмних результатів навчання:

ПРН3. Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висловлювати аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.

ПРН4. Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проєктів.

ПРН7. Створювати відкрите освітньо-наукове середовище, сприятливе для здобувачів освіти та спрямоване на забезпечення результатів навчання.

ПРН9. Здійснювати пошук необхідної інформації з освітніх/педагогічних наук у друкованих, електронних та інших джерелах, аналізувати, систематизувати її, оцінюючи достовірність та релевантність.

ПРН14. Забезпечувати ефективну професійну комунікацію та партнерську взаємодію з учасниками освітнього процесу, органами управління освітою, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами, використовуючи сучасні цифрові інструменти комунікації.

ІІІ. МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ НАВЧАННЯ

3.1. Методи навчання

Проблемно-орієнтовані та інтерактивні лекції, аналіз кейсів, групові дискусії, рольові ігри та моделювання професійних ситуацій, використання практичних та аналітичних завдань, елементи навчально-дослідницької діяльності, рефлексивні методи (рефлексивні обговорення, аналіз власного коомунікативного потенціалу, самооцінювання результатів).

3.2. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

Навчальна дисципліна передбачає використання: підручників та навчальних посібників, психодіагностичного інструментарію, довідкових джерел (словників, енциклопедій тощо), електронного ілюстративного матеріалу, персональних гаджетів, інтернет-ресурсів. Навчання відбуватиметься з використанням платформи Moodle/ Уніком-НДУ, тому здобувачам вищої освіти потрібно бути зареєстрованими в освітній мережі та підписатися на курс.

IV. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація змісту за темами

Тема 1. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

Поняття ділового спілкування. Психологія ділового спілкування як розділ соціальної та організаційної психології. Соціально-психологічні основи дослідження ділового спілкування. Визначення поняття «спілкування». Теоретичні моделі спілкування: лінійна, трансакційна, інтерактивна, діалогічна. Структура спілкування: комунікативний, перцептивний, інтерактивний компоненти. Засоби спілкування. Діалог та монолог у спілкуванні. Стили спілкування. Бар'єри ефективного спілкування. Різновиди бар'єрів. Умови подолання бар'єрів при аналізі, систематизації та оцінці достовірності та релевантності інформації з освітніх/педагогічних наук з електронних і друкованих джерел.

Форми ділового спілкування. Дискусія, симпозіум, полеміка, дебати, спір та ін. Ділові переговори. Публічна промова. Ділова бесіда по телефону. Робота з діловою та науково-освітньою кореспонденцією. Цифрова комунікація в управлінні та науці: Скайп-комунікація, скайп-конференція, вебінари, хмарні сервіси та LMS-платформи для створення відкритого ділового середовища.

Потреби та мотиви особистості у спілкуванні. Поняття потреби, мотиву, мотивації. Мотиваційна сфера ділового спілкування людини. Мотиви досягнення, афіляції та влади як основа ділової активності та науково-інноваційного пошуку. Структура мотиву досягнення та мотиву афіляції. Баланс між потребою у спілкуванні та потребою в усамітненні.

Специфіка ділового спілкування в управлінсько-освітній сфері. Тривале спілкування в освітній організації та його особливості(у тому числі в системі «керівник закладу освіти – педагогічний колектив / здобувачі / стейкхолдери»). Ділові та неділові форми взаємодії в закладі освіти. Традиційні та нові форми ділового спілкування в управлінні освітою. Смол-токи та їх роль в спілкуванні керівника освіти.

Ключові поняття: спілкування, діалог, монолог, перцептивний, комунікативний та інтерактивний аспект спілкування, комунікативні бар'єри, афілятивна потреба особистості.

Тема 2. КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦЯ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ

Спілкування як чинник ефективності діяльності. Співробітництво в процесі професійної діяльності. Види спільної діяльності: спільно-взаємодіюча, спільно-послідовна, спільно-індивідуальна, спільно-творча (на прикладі реалізації наукових досліджень та інноваційних освітніх проєктів). Професійна позиція працівника та особливості ділового спілкування. Поняття наукової та фахової комунікації.

Поняття комунікативної компетентності. Структура комунікативної компетентності. Поняття про академічну та іншомовну комунікативну компетентність фахівця. Соціальний та емоційний інтелект. Моделі соціального інтелекту: підходи Дж. Гілфорда, Е. Торндайка, Д. Гоулмана та Р. Бояціса. Соціальний інтелект як інструмент аналізу. Чинники розвитку соціальної та комунікативної компетентності.

Комунікативна компетентність фахівця в сфері управління. Тріада ефективного керівника. Соціальний інтелект як когнітивно-емоційний фундамент (здатність розуміти себе та інших, читати соціальні сигнали, орієнтуватися у складних міжособистісних контекстах). Комунікативна компетентність як процесуально-поведінковий шар (системні навички вербальної/невербальної взаємодії, арсенал комунікативних технік). Лідерський потенціал як підсумковий вектор впливу (здатність об'єднувати навколо цінностей, вести за собою, мотивувати та трансформувати середовище). Соціальна перцепція та когнітивна емпатія: здатність «зчитувати» емоційний стан, групову динаміку та приховані мотиви підлеглих без викривлень та стереотипів. Декодування соціального контексту: ситуаційна обізнаність та розуміння неформальної структури організації («хто є хто» в команді). Саморефлексія та емоційна саморегуляція: розуміння власних комунікативних тригерів, обмежень та стилю поведінки під тиском.

Комунікативна компетентність як реалізація лідерського впливу. Лідерський дискурс та фасилітація. Стратегічна аргументація та сторітелінг: трансляція візії, місії та цінностей через переконливі комунікативні образи. Психологія побудови довіри: відкритість, послідовність слова та дії, екологічний зворотний зв'язок як базова умова психологічної безпеки в команді. Актуалізація лідерського потенціалу через комунікацію. Стили лідерського спілкування: трансакційне та трансформаційне лідерство – відмінності у комунікативних патернах. Управління опором та емоціями під час змін: комунікативні стратегії супроводу команди в умовах кризи та невизначеності. Вплив без примусу: Робота з авторитетом, персональним брендом та соціальним капіталом менеджера.

Ключові поняття: співробітництво, комунікативна компетентність, соціальний інтелект, емоційний інтелект, лідерський вплив.

Тема 3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Ділова бесіда як основна форма ділового спілкування. Мета, функції та різновиди ділової бесіди.

Етапи ділової бесіди. Умови успішної реалізації ділової розмови. Встановлення контакту в діловій бесіді. Сприйняття співрозмовника. Ефекти першого враження та управління ними. Розвиток соціальної перцепції та соціального інтелекту. Питання співрозмовників та їх психологічна сутність. Стили слухання. Активне слухання. Техніки активного слухання. Спростування зауважень співрозмовників. Психологічні засоби та прийоми впливу на партнера.

Особливості вербальної та невербальної комунікації в діловому спілкуванні. Моделі вербальної комунікації. Кінетичні особливості невербального спілкування (жести, пози, міміка). Проксемічні особливості невербального спілкування. Візуальний контакт. Психолінгвістичні та паралінгвістичні особливості невербального спілкування. Міжнаціональні та крос-культурні відмінності невербального спілкування при міжнародній науково-освітній співпраці.

Специфіка ділової розмови керівника, зокрема, кадрових співбесід, консультацій з учасниками освітнього процесу, обговорень результатів наукових досліджень. Відбіркова бесіда та її різновиди. Особливості вербальної комунікації державною та іноземною мовами при обговоренні професійної діяльності. Невербальні аспекти спілкування керівника. Ергономіка кабінету та простору взаємодії зі здобувачами.

Сучасні уявлення про складові іміджу ділової людини та освітнього лідера. Поняття іміджу та іміджелогії. Соціально-психологічна природа іміджу. Роль іміджу у професійній сфері та розбудові бренду закладу освіти. Імідж в контексті символічної комунікації. Елементи іміджу. Самопрезентація як засіб психологічного впливу. Психологічні чинники ефективної самопрезентації. Стратегії формування ефективного ділового іміджу. Принципи ділового етикету, етики та академічної доброчесності.

Ключові поняття: ділова бесіда, вербальне та невербальне спілкування, стилі слухання, канали невербальної комунікації, інтерпретація невербальних кодів, ефекти першого враження, психологічний вплив, переконання, імідж, ділова самопрезентація.

Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Поняття публічного виступу як форми ділової комунікації. Специфіка презентації наукових досліджень, освітніх проєктів та інноваційних розробок

перед фахівцями та широким загалом. Історія ораторського мистецтва. Психологічні особливості публічного виступу. Стилi публічного виступу.

Психологічні умови ефективного публічного виступу. Підготовка до виступу. Стратегії систематизації та структурування ділової та освітньо-наукової інформації для забезпечення релевантності викладу. Прийоми утримання уваги аудиторії. Риторичні засоби у публічному виступі. Спічрайтерство. Особливості здійснення публічних виступів та презентацій державною та іноземною мовами. Індивідуально-психологічні перешкоди ефективному самовиявленню при публічному виступі. Сором'язливість як перешкода ефективній діловій комунікації. Природа сором'язливості. Типи сором'язливості. Безсоромність як компенсація невпевненості. Розвиток асертивності особистості. Страх публічного виступу. Голософобія. Психофізіологічні реакції. Природа страху публічного виступу. Емоційна саморегуляція та психологічна готовність до публічного виступу. Прийоми опанування страхом публічного виступу.

Публічний виступ керівника як інструмент управлінського впливу, легітимізації статусу та створення психологічного контексту. Подвійна психологічна роль: неформальна роль спікера та формальний статус керівника. Психологічна готовність до невидимого оцінювання. Специфічні страхи та тривоги: синдром самозванця, страх втрати керованості, сприйняття неуспіху як загрози авторитету. Управління психологічною атмосферою аудиторії: створення психологічної безпеки, управління емоційним зараженням, подолання опору змінам при виступах в команді. Виступ із презентацією непопулярних рішень або нових реформ: раціоналізація та надання смислів через сторітелінг і візію, управління скепсисом та токсичністю. Побудова контакту з невдоволеними або вигораючими працівниками під час загальних зборів. Деескалація через визнання емоцій аудиторії без втрати позиції влади. Психоптика сприйняття та лідерський харизматичний дискурс. Емоційна резонансність: здатність керівника говорити не про свої здобутки, а про проблеми, тривоги та прагнення своєї аудиторії. Робота з провокаціями та складними запитаннями під час виступу. Техніки збереження статусу при відсутності відповіді. Баланс між щирістю та стратегічною стриманістю у висвітленні труднощів компанії.

Ключові поняття: публічний виступ, стилі публічного виступу, управління увагою, сором'язливість, асертивність, глософобія, емоційна саморегуляція мовця.

Тема 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВНИХ ФОРМ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Поняття колективних форм обговорення (педагогічні ради, вчені ради, семінари, круглі столи, стратегічні сесії). Історія суперечки та дискусії. Визначення – суперечка, дискусія, полеміка. Класифікація суперечок. Культура фахової та наукової дискусії. Предмет суперечки. Позиції полемістів. Поведінка учасників. Поважливе ставлення до опонента, саморегуляція у суперечках та збереження відкритого середовища.

Психологічні прийоми переконання у суперечках. Прийоми аргументації, що базуються на критичному аналізі, достовірності та релевантності наукових і фактичних даних з освітніх джерел. Поняття «маніпуляція» та його психологічне визначення. Психологічний вплив. Конструктивний та деструктивний вплив. Деформація спілкування. Місце маніпуляції в діловому спілкуванні. Психологія маніпулятора та його жертви. Мішень маніпуляції. Технологія та основні складові маніпулятивного впливу. Механізми та види маніпулятивного впливу. Поняття психологічного захисту. Міжособистісний та внутрішньо-особистісний захист. Проблема розпізнавання загрози. Техніки протидії маніпуляціям.

Групова динаміка та групові феномени. Механізми стабілізації та розвитку групи. Психологічні дослідження групового впливу. Нормативний вплив більшості та інформаційний вплив меншості. Конформізм та тиск більшості (дослідження Аша). Лідерство як груповий процес. Соціальна фасилітація та соціальна інгібіція. Оглушення мислення в згуртованій групі (Groupthink-ефект). Соціальна лінь (Ефект Рінгельмана): зниження індивідуальних зусиль людини під час роботи в групі. Групова поляризація та зсув ризику.

Керівник освіти як архітектор групового процесу. Рольова трансформація: модератор чи фасилітатор, експерт чи ліквідатор блоків. Вплив авторитету та статусний тиск. Створення атмосфери психологічної безпеки. Колективне прийняття рішень та методи нейтралізації негативних ефектів колективного прийняття рішень. Психологія мозкових штурмів та креативних сесій: розділення фази генерування ідей та фази критики, подолання оціночної тривожності у сором'язливих учасників. Психологія прийняття колегіальних рішень (стратегічні сесії): психологічний вибір між голосуванням, консенсусом та одноосібним рішенням з урахуванням думок. Управління складними поведінковими типами та деструкціями під час нарад: психологічні типи «деструкторів» на нарадах. Паркування ідей для виведення деструктивних обговорень за межі наради. Техніки рефреймінгу зауважень. Психологія гібридних та онлайн-колективних форм спілкування: психологічна природа виснаження від тривалих

онлайн-зустрічей, ефект «цифрового відчуження». Правила цифрового фасилітування: інтерактивні опитування, чати, віртуальні дошки як інструменти залучення соматосенсорно віддаленої аудиторії.

Ключові поняття: суперечка, дискусія, маніпуляція, груповий вплив, конформізм, соціальна фасилітація та інгібіція, огруплення мислення, групова лінь, зсуви до ризику, мозковий штурм.

Тема 6. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕМОВИН

Ділові перемовини. Особливості ділових переговорів і їх характер (у тому числі з органами управління освітою, територіальними громадами, засновниками та міжнародними партнерами). Основні стадії ділових переговорів: підготовка, ведення, аналіз результатів і виконання досягнутих домовленостей. Планування ділових переговорів, визначення їх цілей і засобів. Вирішення організаційних питань, опрацювання варіантів рішень. Психологічний клімат переговорів.

Психологічні аспекти ділових переговорів: увага до партнера, схвальна установка, повага до партнера. Тактичні прийоми, методи і навички ведення переговорів. Вислуховування. Техніка та тактика аргументації. Способи оцінки досягнутих у процесі переговорів угод: раціональні, нормативно-етичні.

Формування переговорного процесу. Стилi комунікативної стратегії: інформаційний, наступальний, ультимативний, інтегративний (стратегія партнерської взаємодії Win-Win для задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів). Соціо-культурні особливості переговорного процесу.

Відмінності перемовин в освіті від бізнесу: виховна, соціально-сенситивна та репутаційна специфіка. Багатовекторність та мультисуб'єктність перемовин. Специфічні психологічні ризики та виклики: етичний та нормативний корсет, висока репутаційна вразливість, емоційне забарвлення та тривожність. Специфічні тематичні фокуси перемовин керівника: подолання опору педагогів при впровадженні реформ (перемовини про нові методики, навантаження чи атестацію), інклюзія та сенситивні теми (перемовини щодо забезпечення особливих освітніх потреб, підтримки дітей у складних життєвих обставинах або втрат), адвокація закладу перед засновниками/громадою (перемовини щодо матеріально-технічного забезпечення, збереження штату чи реорганізації).

Ключові поняття: переговори, стадії переговорів, соціо-культурні стилі ведення перемовин, психологічний клімат переговорів.

Тема 7. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В СТРЕСОВІЙ ТА КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

Поняття про стрес та основні підходи до його дослідження. Професійний та організаційний стрес, чинники, що впливають на його виникнення в закладах освіти. Основні прояви стресу в діловому спілкуванні. Агресивна комунікація в діловому спілкуванні. Прийоми відмови в діловому спілкуванні (асертивна відмова). Психологічні засоби зниження емоційного напруження.

Конфлікт у діловому спілкуванні, його соціально-психологічні особливості. Джерела та причини конфліктів у процесі ділової взаємодії. Стадії протікання конфлікту. Структура конфлікту. Типологія конфліктів. Діагностика прихованих мотивів. Картографія конфлікту: виявлення проблеми конфлікту, інтересів, потреб, мотивації конфліктуючих сторін. Поняття стилів поведінки в конфлікті. Стратегії та шляхи попередження та вирішення конфліктів. Механізми впливу на ділового партнера у конфліктній ситуації. Перемовини в конфлікті.

Специфіка конфліктів в освіті: висока емоційність, оскільки зачіпає цінності, безпеку дитини та професійну самооцінку педагога, батьків. Причини виникнення конфліктів в освітньому середовищі. Специфіка конфліктів між суб'єктами освітнього процесу. Психологічна позиція керівника в конфлікті: учасник та «третя сторона». Методи профілактики, конструктивного вирішення конфлікту та відновлення взаємин в заклад і освіти. Колаборація в конфлікті. Освітня медіація як інструмент збереження психологічної безпеки та підтримання середовища, спрямованого на забезпечення результатів навчання та розвитку організації.

Ключові поняття: професійний стрес, організаційний стрес, комунікативний бар'єр, агресія, конфлікт, стилі поведінки в конфлікті, картографія конфлікту, медіація.

Тема 8. ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ТОЛЕРУВАННЯ РІЗНОМАНІТТЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Психологічні основи та феноменологія ділового партнерства. Поняття та сутність ділового партнерства в освітній та науковій сферах. Принципи партнерської взаємодії: рівноправність, прозорість, взаємоповага, орієнтація на спільний результат та взаємну вигоду. Типи ділового партнерства: внутрішньо-організаційне, міжінституційне, мережеве, міжнародне та міжсекторальне. Психологічні чинники формування довіри як фундаментальної основи довготривалого партнерства.

Психологія толерантності до відмінностей. Поняття міжособистісної толерантності. Теоретичні основи соціальної ексклюзії та інклюзії в партнерстві. Соціальна ексклюзія як процес виключення з суспільного та професійного функціонування. Соціально-психологічна профілактика ексклюзії в організаціях. Гетерогенна організація та її ресурсний потенціал: етно, гендерне, вікове та інклюзивне різноманіття (орієнтація на взаємодію із здобувачами освіти з особливими освітніми потребами, ВПО, ветеранами). Чинники толерування різноманіття та культура діалогу.

Гендерно чутливе та паритетне партнерство. Гендерна рівність як умова ефективної партнерської взаємодії. Поняття гендерного балансу, паритетності та гендерного дискурсу в управлінні й науці. Бар'єри гендерної комунікації в діловому середовищі (комунікативне домінування, мовний сексизм, гендерна асиметрія) та шляхи їх подолання. Принципи гендерно чутливого, неупередженого та інклюзивного мовлення в науковій і професійній комунікації. Сильні сторони різноманітних комунікативних стилів у досягненні синергії та вирішенні спільних партнерських завдань.

Стосунки в освітній організації як джерела психологічного клімату та психологічної безпеки. Регуляція стосунків та корпоративна культура. Комунікація в організаціях. Комунікативні зв'язки в закладі освіти. Комунікативна мережа. Види організаційної комунікації. Внутрішня та зовнішня комунікація (із засновниками, органами управління освітою, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами). Горизонтальні та вертикальні комунікації. Нисхідні та висхідні комунікативні потоки. Зворотний зв'язок як умова створення відкритого освітньо-наукового середовища, сприятливого для здобувачів освіти. Стратегії зовнішньої відкритості та підтримки партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами.

Ключові поняття: психологічний клімат, організаційна культура, ділове партнерство, соціальна інклюзія, гетерогенна організаційна структура, гендерний дискурс в закладі освіти, мовний сексизм.

4.2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	усьо- го	у тому числі			усьо- го	у тому числі		
		л	пр	с/р		л	пр	с/р
Тема 1. Ділове спілкування як соціально-психологічна проблема	10	2		8	10	2		8
Тема 2. Комунікативна компетентність фахівця як чинник професійного успіху	12	2	2	8	12			12
Тема 3. Психологічні аспекти ділової бесіди	12	2	2	8	12	2		10
Тема 4. Психологія публічного виступу	12	2	2	8	12		2	10
Тема 5. Психологічні особливості колективних форм ділової взаємодії	10	2	2	6	10		2	8
Тема 6. Психологічні умови ефективних перемовин	12	2	2	8	12			12
Тема 7. Ділове спілкування в стресовій та конфліктній ситуації	10	2	2	6	10	2		8
Тема 8. Ділове партнерство та толерування різноманіття в організаційному середовищі	12	2	2	8	12			12
Усього годин	90	16	14	60	120	4	6	80

4.3. Тематика аудиторних занять та самостійної роботи

Теми лекцій

№	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Ділове спілкування як соціально-психологічна проблема	2	2
2	Комунікативна компетентність фахівця як чинник професійного успіху	2	
3	Психологічні аспекти ділової бесіди	2	2
4	Психологія публічного виступу	2	
5	Психологічні особливості колективних форм ділової взаємодії	2	
6	Психологічні умови ефективних перемовин	2	
7	Ділове спілкування в стресовій та конфліктній ситуації	2	
8	Ділове партнерство та толерування різноманіття в організаційному середовищі	2	
Разом		16	4

Теми практичних занять

№	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Комунікативна компетентність керівника як чинник професійного та організаційного успіху	2	
2	Психологічні аспекти ділової бесіди в діяльності керівника закладу освіти	2	
3	Психологія публічного виступу лідера	2	2
4	Психологічні особливості колективних форм ділової взаємодії в закладах освіти	2	2
5	Психологічні умови ефективних перемовин в освіті	2	
6	Ділове спілкування керівника в стресовій та конфліктній ситуації	2	2
7	Ділове партнерство та толерування різноманіття в освітньому середовищі	2	
Разом		14	6

Самостійна робота

№	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Ділове спілкування як соціально-психологічна проблема в управлінні освітою	8	10
2	Комунікативна компетентність керівника як чинник професійного та організаційного успіху	8	10
3	Психологічні аспекти ділової бесіди в діяльності керівника закладу освіти	8	10
4	Психологія публічного виступу лідера	8	10
5	Психологічні особливості колективних форм ділової взаємодії в закладах освіти	6	10
6	Психологічні умови ефективних перемовин в освіті	8	10
7	Ділове спілкування керівника в стресовій та конфліктній ситуації	6	10
8	Ділове партнерство та толерування різноманіття в освітньому середовищі	8	10
	Регулярні форми роботи		
	Ведення психологічного словника, складання логічних схем, обговорення кейсів		
Разом		60	80

V. Система оцінювання

5.1. Форми проміжного та підсумкового контролю

Підсумкова оцінка буде обчислюватися з використанням таких складових:

	Результат навчання, що оцінюється	Розподіл балів
1	2	3
Робота під час заняття	Участь у дискусії, аналізі кейсів, участь у симуляціях та вправах	0-10
	Головний доповідач/модератор питання	
	Виконання практичного завдання	
Портфоліо	Ведення словника понять	0-40
	Складання логічних схем	
	Формування банку психологічних інструментів	
	Оформлені практичні завдання	

1	2	3
ІНДЗ «Рефлексія комунікативного потенціалу менеджера»	Аналіз моделей комунікативної комтетентності	0-20
	Самодіагностика із застосування комплексу рекомендованих методик	
	Обробка та аналіз даних	
	Аналітичний звіт та висновки у формі індивідуальної програми самовдосконалення	
Залік	30 тестових завдань закритої форми по 1 балу за правильну відповідь	0-30
Всього за курс		100

5.2. Методи та засоби діагностики результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни є: активності на практичних та лабораторних заняттях; виконання індивідуальних та групових практичних завдань під час аудиторних занять та самостійної роботи; виконання навчального проєкту та тестових завдань на заліку та екзамені.

Аудиторна та самостійна робота студента забезпечується всіма необхідними навчально-методичними засобами, задля належного вивчення навчальної дисципліни чи окремої її теми, а саме: підручниками, навчальними та навчально-методичними посібниками, конспектами лекцій, науковою літературою та періодичними виданнями. Вивчення дисципліни включає в собі й дистанційну організацією навчання, зокрема, в системі віртуального навчального середовища.

Поточний контроль з навчальної дисципліни «Психологія ділового спілкування» проводиться в таких формах: активна робота на практичних та лабораторних заняттях (зокрема, виступ на занятті, написання виконання практичних завдань, активна участь у імітаційній грі, обговорення кейсів, участь у дискусії). Метод поточного контролю – усний та оперативний тестовий.

Індивідуальний проєкт:

Невелике дослідження з використанням психологічного інструментарію. Написання рекомендацій та індивідуального плану саморозвитку.

5.3. Критерії поточного (формульованого) оцінювання

Критерії поточного (формульованого) оцінювання

Форми роботи	Критерії оцінювання	Розподіл формульованих оцінок
1	2	3
Головний доповідач/модератор питання	Високий. Здобувач має глибоке розуміння матеріалу, ефективно поєднання теорії з практикою; використовує різні джерела і матеріали (карти, документи, візуальні засоби); демонструє емоційний інтелект та враховує індивідуальні потреби аудиторії; висуває гіпотези та формулює власну позицію.	3
	Достатній. Здобувач впевнено володіє матеріалом, здатний відповісти на питання; використовує базові навчальні матеріали, проте без глибокого аналізу; стимулює інтерес до теми, але менш активно залучає аудиторію у діалог; представляє точки зору інших еkleктично.	2
	Початковий. Здобувач подає матеріал переважно односторонньо, без залучення додаткових джерел; без критичного осмислення; висвітлює питання проблему на базовому рівні, дискусії обмежені; пропонує одну точку зору.	1

1	2	3
Участь в обговореннях	Теоретико-прикладний рівень аналізу: Коментар структурований та аргументований теорією; Здобувач взаємодіє з аудиторією; Здійснює критичний аналіз та милить гіпотетично.	2
	Побутовий рівень аналізу. виступ хаотичний, відсутня структура та логіка; теоретично не обґрунтовано має низький рівень організації контакту; неправильно розуміє навчальну тему.	1
Виконання практичних завдань	Повнота розкриття змісту практичних завдань; проведено дослідження та якісно оброблені результати, цілісність, системність, логічна послідовність аналізу, уміння формулювати висновки та оформлення роботи відповідно вимог	4-5
	Розкриття змісту практичних завдань є частковим; проведено дослідження та якісно оброблені результати, логічна послідовність аналізу дещо порушена, висновки не повні, оформлення роботи частково відповідає вимогам	2-3
	Розкриття змісту практичних завдань є частковим; проведено дослідження та оброблені результати з суттєвими неточностями, аналіз фрагментарний, висновки не повні, оформлення роботи формальне.	1
	Разом	0-10

Критерії проміжного та підсумкового оцінювання

Форма роботи	Вид роботи	Розподіл балів
1	2	3
Елементи портфоліо (4)	Елемент портфоліо повністю відповідає всім вимогам. Демонструє високий рівень підготовки, чіткість структури, креативність і значний вклад в роботу. Результати роботи є конкретними та підтвердженими.	7-10
	Елемент частково відповідає вимогам, але є недоліки в деталях або організації матеріалу. Робота демонструє базовий рівень знань та підготовки, проте бракує глибини аналізу або інновацій. Є результати, але вони не є достатньо чіткими або не повністю досягнуті..	4-6
	Елемент не відповідає основним вимогам. Структура неорганізована, відсутній належний рівень підготовки або аналізу. Результати не досягнуті або відсутні підтвердження виконання роботи.	1-3
	Діапазон	0-3
	Разом	0-40
ІНДЗ «Рефлексія комунікативного потенціалу майбутнього керівника»	Обґрунтування актуальності обраної теми та форми	2
	Звіт повністю відповідає всім вимогам. Демонструє високий рівень підготовки, чіткість структури, креативність і значний вклад в роботу. Наявний всебічний аналіз моделей професіоналізму менеджера. Здійснено самодіагностику із застосування комплексу методик. Здійснено обробку та аналіз даних. Наявний аналітичний звіт та висновки у формі індивідуальної програми самовдосконалення. Результати роботи є конкретними та підтвердженими. Надається рефлексія отриманого досвіду.	16-20

1	2	3
<i>ІНДЗ «Рефлексія комунікати вного потенціалу майбутнього о керівника»</i>	Звіт в більшості відповідає вимогам. Демонструє достатній рівень підготовки, чіткість структури і значний внесок в роботу. Наявний всебічний аналіз моделей професіоналізму менеджера. Здійснено самодіагностику із застосування комплексу методик. Здійснено обробку та аналіз даних з незначними огріхами. Наявний звіт та висновки у формі індивідуальної програми самовдосконалення, яка є не достатньо конкретною та підтвердженою. Надається рефлексія отриманого досвіду.	11-15
	Звіт в більшості не відповідає вимогам. Демонструє недостатній рівень підготовки. Відсутня чітка структура, і значний вклад в роботу. Наявний аналіз моделей професіоналізму менеджера є поверховим. Самодіагностику здійснено фрагментарно. Здійснено обробку та аналіз даних з суттєвими огріхами. Наявний звіт та висновки у формі індивідуальної програми самовдосконалення, яка є не достатньо підтвердженою. Відсутня рефлексія отриманого досвіду.	6-10
	Звіт не відповідає вимогам. Демонструє недостатній рівень підготовки та формальний підхід. Відсутній особистий внесок в роботу. Самодіагностику здійснено фрагментарно. Здійснено обробку та аналіз даних з суттєвими огріхами. Наявний звіт та висновки у формі індивідуальної програми самовдосконалення не містять обґрунтувань. Відсутня рефлексія отриманого досвіду.	0-5
	Разом	0-20

1	2	3
Залік	Студент/студентка демонструє високий рівень знань в межах 30 завдань, демонструє володіння програмним матеріалом; користується науковою термінологією, орієнтується у системі понять, науково правильно їх тлумачить; володіє методами наукового аналізу, здатністю встановлення взаємозв'язків. може виносити судження та враховувати психологічні закономірності при вирішенні практичних завдань.	27-30
	Студент/студентка демонструє змістовну відповідь на більшість завдань; добре володіє матеріалом; орієнтується в системі понять, але припускається поодиноких несуттєвих помилок у їх тлумаченні. Має ґрунтовні теоретичні знання, але може допустити незначні неточності.	22-26
	Студент/студентка має фрагментарні знання, допускає багато помилок при виконанні завдань, помиляється у визначенні основних понять, визначенні взаємозв'язків та помиляється у визначенні психологічних закономірностей при вирішенні завдань практичного характеру.	17-21
	Студент/студентка виявляє незнання теоретичного матеріалу; помиляється у визначенні основних понять, визначенні психологічних закономірностей та взаємозв'язків.	0-16

VI. Рекомендовані джерела інформації

Література для вивчення дисципліни

Базова:

1. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навч. посіб. Київ : НАУ, 2016. 208 с.
2. Бородін І. Є., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб. Дніпро : Грані, 2019. 180 с.
3. Василенко О. В., Коваленко О. Г. Мережева взаємодія та ділове партнерство в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2023. 156 с.
4. Гавриловська К. П., Шинкаренко О. В. Психологія ділового спілкування та ведення переговорів : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2021. 216 с.
5. Гайдучок І. Г., Регеда М. С., Шувар Н. М., Закалик Г. М. Психологія спілкування: навчальний посібник / за заг. ред. М. С. Регеди. Київ: Вид-во «SBA Print», Видавничий дім «Інтернаука», 2026. 184 с.
6. Менеджмент соціальних конфліктів : метод. рек. / за ред. І. Петренко. Київ : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 64 с.
7. Основи соціальної психології : підручник для закл. вищ. освіти / за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
8. Щотка О. П. Психологія ділового спілкування. *Соціально-психологічна підготовка менеджера освіти* : навч.-метод. посіб. / за ред. О. П. Щотки. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С. 34–45.
9. Щотка О.П. Практикум з організаційної психології та психології праці. Частина 1. Організаційна психологія: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2025. 126 с.
10. McLean S. Business Communication for Success. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing, 2015. 652 p.
11. Paludi M. A. Psychology for Business Success. Westport : Praeger, 2013. 320 p.
12. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Boston : Pearson, 2023. 744 p.

Допоміжна:

13. Бойко В.О., Щотка О.П. (2023). Травмочутливий заклад освіти: концепт, стратегії створення. *Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики*. Івано-Франківськ, С. 32-35.
14. Домрачева І. Р. Аксьонова І.О. Основи мовленнєвої діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 101 с. Заветний С.О., Пономарьов О.С., Пазиніч С.М., Кострікін О.В. Психологія впливу: навчально-методичний посібник. Харків: НТУСГ ім. Петра Василенка, 2011. 52 с.
15. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
16. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 232 с.
17. Кісарчук З. Г., Лазос Г. П., Омельченко Я. М. Психологічна допомога та комунікація в умовах кризових станів і соціальних трансформацій : практ. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 184 с.
18. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація: навч. посібн. для студентів галузі знань 0302 Міжнародні відносини, 0203 Гуманітарні науки напряму підготовки 6.030205 К. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
19. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / за ред. А. Гусева. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
20. Малкова Т.М. Візуальна психодіагностика. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 132 с. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
21. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 286 с.
22. Психологія спілкування: навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова: 2-ге вид., перероб. і допов. Х. : НФаУ, 2018. 140 с.
23. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. Теоретичні напрями соціальної психології : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 212 с.
24. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: монографія. К.:Міленіум, 2008. 216 с
25. Чалдині Р. Психологія впливу. КСД, 2022. 608 с.
26. Щотка О.П. (2022). Стрес-опановуюча поведінка працівників організацій: гендерний ракурс. *Психологічні виклики сучасних організацій: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічні виклики сучасних організацій»* (3 березня 2022р., м. ІваноФранківськ). За наук.

ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 312-317.

27. Щотка О.П., Андреева Я.Ф. Можливості та обмеження використання гумору персоналом освітніх організацій для опанування робочим стресом. Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, 2021, № 2-3 (23), С.100-107.

28. Johansson C. Research on Organizational Communication. Nordicom Review. 2007. Vol. 28, no. 1. P. 93–110.

29. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 600 p.

30. Professional Communications. Alberta : Campus Alberta, 2015. URL: <http://www.procomoe.org/> (дата звернення: 21.07.2026).

31. West M. A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. 2nd ed. Oxford : Blackwell, 2004. 220 p.

II. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УСПІХУ (2 год.)

Тема розкриває комунікативну компетентність керівника як стратегічний чинник успіху організації, інтегруючи її в триаду «соціальний інтелект (когнітивно-емоційний фундамент) – комунікативна компетентність (процесуально-поведінковий шар – лідерський потенціал (підсумковий вектор впливу))». У межах теми висвітлюються види спільної діяльності в реалізації науково-освітніх проєктів, а також фундаментальні моделі соціального й емоційного інтелекту (Дж. Гілфорд, Е. Торндайк, Д. Гоулман, Р. Бояціс) як інструменти соціальної перцепції, когнітивної емпатії, декодування неформальної структури колективу та саморегуляції під тиском. Особлива увага приділяється комунікативній компетентності як засобу практичної реалізації лідерського впливу

План заняття:

1. Спілкування як чинник ефективності діяльності.
2. Поняття соціального інтелекту та комунікативної компетентності.
3. Комунікативна компетентність фахівця в сфері управління.
4. Комунікативна компетентність як реалізація лідерського впливу.
5. Стили спілкування керівника та їх ефективність.

Ключові поняття: співробітництво, комунікативна компетентність, соціальний інтелект, емоційний інтелект, лідерський вплив.

Література: [1]; [2]; [5]; [7]; [10].

Практичне заняття 2.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (2 год.)

Тема розкриває психологічні аспекти ділової бесіди як провідної форми індивідуальної взаємодії керівника, охоплюючи її цільові функції, етапність та умови успішної реалізації. У межах теми досліджуються ефекти першого враження, розвиток соціальної перцепції, психологічна сутність запитань,

стилі та техніки активного слухання, спростування зауважень, а також прийоми переконливого впливу на партнера. Детально аналізуються вербальні моделі й невербальні канали комунікації (кінесика, проксемика, візуальний контакт, пара- та психолінгвістика, ергономіка кабінету), зокрема у контексті міжнаціональних відмінностей під час міжнародної освітньо-наукової співпраці. Особливий акцент зроблено на прикладній специфіці ділових розмов керівника: відбіркових та кадрових співбесідах, консультаціях з учасниками освітнього процесу, обговоренні наукових результатів державною та іноземною мовами, а також на розбудові персонального іміджу, формуванні ділової самопрезентації, дотриманні ділового етикету та академічної доброчесності.

План заняття:

1. Ділова бесіда як основна форма ділового спілкування.
2. Особливості вербальної та невербальної комунікації в діловому спілкуванні.
3. Специфіка ділової розмови керівника.
4. Сучасні уявлення іміджу керівника закладу освіти.

Ключові поняття: ділова бесіда, вербальне та невербальне спілкування, стилі слухання, канали невербальної комунікації, інтерпретація невербальних кодів, ефекти першого враження, психологічний вплив, переконання, імідж, ділова самопрезентація.

Література: [1]; [2]; [4]; [5]; [9]; [11].

Практичне заняття 3. ПСИХОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ ЛІДЕРА (2 год.)

У межах теми аналізується психологічна специфіка публічного виступу: психологічні чинники ефективності публічного мовлення, індивідуальні особливості мовців та їх стилі, прийоми управління увагою аудиторії. Детально розглядаються індивідуально-психологічні бар'єри мовця (сором'язливість, глософобія, психофізіологічні реакції страху), шляхи розвитку асертивності та методи емоційної саморегуляції. Тема розкриває психологічні особливості публічного виступу як інструменту управлінського впливу, легітимізації статусу та створення психологічного контексту в діяльності керівника. Особливий акцент зроблено на лідерському дискурсі та рольовій психології керівника: подоланні синдрому самозванця й страху втрати керованості, управлінні емоційним зараженням аудиторії, презентації непопулярних рішень через сторітелінг і візію, деескалації напруги під час виступів перед невдоволеними чи

вигораючими працівниками, а також на техніках збереження статусу та дотриманні балансу між щирістю і стратегічною стриманістю під час підступних запитань чи провокацій.

План заняття:

1. Поняття публічного виступу як форми ділової комунікації.
2. Психологічні умови ефективного публічного виступу.
3. Індивідуально-психологічні перешкоди ефективному самовиявленню при публічному виступі.
4. Публічний виступ керівника як інструмент управлінського впливу.

Ключові поняття: публічний виступ, стилі публічного виступу, управління увагою, сором'язливість, асертивність, глософобія, емоційна саморегуляція мовця.

Література: [1]; [2]; [4]; [5]; [10]; [11].

Практичне заняття 4.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВНИХ ФОРМ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ (2 год.)

Тема розкриває психологічні особливості колективних форм ділової взаємодії та роль керівника освіти як архітектора й фасилітатора групових процесів. У межах теми аналізується культура фахової та наукової дискусії, класифікація суперечок, коректні прийоми аргументації, а також психологічна природа маніпулятивного впливу, види психологічного захисту та ефективні техніки протидії маніпуляціям. Детально висвітлюються класичні феномени групової динаміки: конформізм, нормативний та інформаційний тиск, соціальна фасилітація й інгібіція, огруплення мислення, соціальна лінь (ефект Рінгельмана) та групова поляризація. Особливий акцент зроблено на прикладних управлінських технологіях: ролі модератора/фасилітатора, створенні середовища психологічної безпеки, організації мозкових штурмів і стратегічних сесій, нейтралізації деструктивних типів поведінки на нарадах, а також на специфіці цифрового фасилітування та подоланні «цифрового відчуження» під час онлайн- і гібридних зустрічей.

План заняття:

1. Поняття колективних форм обговорення.

2. Психологічні прийоми переконання у суперечках.
3. Групова динаміка та групові феномени.
4. Керівник освіти як архітектор групового процесу.

Ключові поняття: суперечка, дискусія, маніпуляція, груповий вплив, конформізм, соціальна фасилітація та інгібіція, огруплення мислення, групова лідерність, зсуви до ризику, мозковий штурм.

Література: [1]; [2]; [4]; [7]; [9]; [12].

Практичне заняття 5: Психологічні умови ефективних перемовин в освіті (2 год.)

Тема розкриває психологічні умови та технології проведення ефективних ділових перемовин у діяльності керівника закладу освіти, охоплюючи їхні основні стадії (підготовку, ведення, аналіз результатів та виконання домовленостей), створення сприятливого психологічного клімату та застосування тактичних прийомів аргументації. У межах теми досліджуються стилі комунікативних стратегій: від наступального та ультимативного до інтегративного (партнерська модель Win-Win), а також соціокультурні особливості переговорного процесу. Особливу увагу приділено відмінностям освітніх перемовин від бізнесових у контексті їхньої виховної, соціально-сенситивної та багатовекторної специфіки взаємодії з органами управління, громадами, міжнародними партнерами та стейкхолдерами. Практичний блок висвітлює алгоритми подолання опору педагогів під час впровадження реформ, психологію ведення перемовин на чутливі теми (інклюзія, підтримка дітей у складних життєвих обставинах) та інструменти адвокації інтересів закладу освіти перед засновниками в умовах реорганізації чи оптимізації ресурсів.

План заняття:

1. Психологічна сутність перемовин.
2. Формування переговорного процесу.
3. Стилi комунікативної стратегії ведення перемовин.
4. Специфіка перемовин в освіті: багатовекторність та полісуб'єктність, специфічні виклики та фокуси.

Ключові поняття: переговори, стадії переговорів, соціо-культурні стилі ведення перемовин, психологічний клімат переговорів.

Література: [2]; [4]; [5]; [8]; [10]; [12].

Практичне заняття 6.
ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА В СТРЕСОВІЙ
ТА КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ
(2 год.)

Тема розкриває психологічні засади управління стресом і конструктивного вирішення конфліктів у діловому спілкуванні керівника закладу освіти. У межах теми аналізуються чинники виникнення професійного та організаційного стресу, його прояви у взаємодії, прийоми асертивної відмови, а також психологічні засоби зниження емоційного напруження й подолання агресивної комунікації. Детально висвітлюються структура, динаміка та типологія конфліктів, методика їх картографії, діагностика прихованих мотивів і стилі поведінки учасників у конфліктній ситуації. Особливу увагу приділено специфіці освітніх конфліктів, що відзначаються високою емоційністю, та подвійній позиції керівника, як суб'єкта взаємодії та як «третьої сторони» (арбітра чи фасилітатора). Практичний блок орієнтований на застосування освітньої медіації, стратегій колаборації, методів профілактики конфліктів і відновлення взаємин для збереження психологічно безпечного середовища в закладі освіти.

План заняття:

1. Професійний стрес та його прояви у взаємодії.
2. Конфлікт у діловому спілкуванні, його соціально-психологічні особливості.
3. Специфіка конфліктів в освіті та методів їх профілактики, конструктивного вирішення та відновлення взаємин.
4. Стрес-менеджмент у діловій комунікації.

Ключові поняття: професійний стрес, професійне вигорання, стрес-менеджмент, організаційний стрес, комунікативний бар'єр, агресія, конфлікт, стилі поведінки в конфлікті, картографія конфлікту, медіація.

Література: [1]; [2]; [4]; [6]; [9]; [10].

Практичне заняття 7.
ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ТОЛЕРУВАННЯ РІЗНОМАНІТТЯ
В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ
(2 год.)

Тема розкриває психологічні засади ділового партнерства та створення інклюзивного, психологічно безпечного комунікативного середовища в закладі

освіти. У межах теми досліджується феноменологія партнерства (внутрішньоорганізаційного, міжінституційного, міжнародного та міжсекторального) на принципах прозорості, рівноправності й довготривалої довіри. Аналізуються психологічні механізми міжособистісної толерантності, профілактика соціальної ексклюзії та ресурсний потенціал гетерогенної організації в умовах взаємодії з ВПО, ветеранами та здобувачами з особливими освітніми потребами. Окрему увагу приділено гендерно чутливому спілкуванню, шляхам подолання комунікативного домінування й мовного сексизму, а також впровадженню інклюзивного мовлення. Практичний блок висвітлює регуляцію організаційної культури та психологічного клімату через оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікативних мереж (вертикальних, горизонтальних, висхідних і нисхідних потоків), налагодження конструктивного зворотного зв'язку та розбудову стратегій відкритості у внутрішньоорганізаційній взаємодії та взаємодії зі стейкхолдерами й територіальними громадами.

План заняття:

1. Стосунки в освітній організації як джерела психологічного клімату та психологічної безпеки.
2. Психологічні основи та феноменологія ділового партнерства.
3. Психологія толерантності до відмінностей та культура діалогу.
4. Гендерно чутливе та паритетне партнерство в освіті.

Ключові поняття: психологічний клімат, організаційна культура, ділове партнерство, соціальна інклюзія, гетерогенна організаційна структура, гендерний дискурс в закладі освіти, мовний сексизм.

Література: [1]; [3]; [4]; [7]; [9]; [12].

Рекомендовані джерела інформації

Базова:

1. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навч. посіб. Київ : НАУ, 2016. 208 с.
2. Бородін І. Є., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб. Дніпро : Грані, 2019. 180 с.
3. Василенко О. В., Коваленко О. Г. Мережева взаємодія та ділове партнерство в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2023. 156 с.

4. Гавриловська К. П., Шинкаренко О. В. Психологія ділового спілкування та ведення переговорів : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2021. 216 с.
5. Гайдучок І. Г., Регеда М. С., Шувар Н. М., Закалик Г. М. Психологія спілкування: навчальний посібник / за заг. ред. М. С. Регеди. Київ: Вид-во «SBA Print», Видавничий дім «Інтернаука», 2026. 184 с.
6. Менеджмент соціальних конфліктів : метод. рек. / за ред. І. Петренко. Київ : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 64 с.
7. Основи соціальної психології : підручник для закл. вищ. освіти / за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
8. Щотка О. П. Психологія ділового спілкування. *Соціально-психологічна підготовка менеджера освіти* : навч.-метод. посіб. / за ред. О. П. Щотки. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С. 34–45.
9. Щотка О.П. Практикум з організаційної психології та психології праці. Частина 1. Організаційна психологія: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2025. 126 с.
10. McLean S. Business Communication for Success. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing, 2015. 652 p.
11. Paludi M. A. Psychology for Business Success. Westport : Praeger, 2013. 320 p.
12. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Boston : Pearson, 2023. 744 p.

Допоміжна:

13. Бойко В.О., Щотка О.П. (2023). Травмочутливий заклад освіти: концепт, стратегії створення. *Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики*. Івано-Франківськ, С. 32-35.
14. Домрачева І. Р. Аксьонова І.О. Основи мовленнєвої діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 101 с. Заветний С.О., Пономарьов О.С., Пазиніч С.М., Кострікін О.В. Психологія впливу: Навчально-методичний посібник. Харків: НТУСГ ім. Петра Василенка, 2011. 52 с.
15. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
16. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 232 с.
17. Кісарчук З. Г., Лазос Г. П., Омельченко Я. М. Психологічна допомога та комунікація в умовах кризових станів і соціальних трансформацій : практ. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 184 с.

18. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація: навч. посібн. для студентів галузі знань 0302 Міжнародні відносини, 0203 Гуманітарні науки напряму підготовки 6.030205 К. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
19. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / за ред. А. Гусєва. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
20. Малкова Т.М. Візуальна психодіагностика. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 132 с. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
21. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 286 с.
22. Психологія спілкування: навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова: 2-ге вид., перероб. і допов. Х. : НФаУ, 2018. 140 с.
23. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. Теоретичні напрями соціальної психології : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 212 с.
24. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: монографія. К.: Міленіум, 2008. 216 с
25. Чалдині Р. Психологія впливу. КСД, 2022. 608 с.
26. Щотка О.П. (2022). Стрес-опановуюча поведінка працівників організацій: гендерний ракурс. *Психологічні виклики сучасних організацій*: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічні виклики сучасних організацій» (3 березня 2022р., м. ІваноФранківськ). За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 312-317.
27. Щотка О.П., Андрєєва Я.Ф. Можливості та обмеження використання гумору персоналом освітніх організацій для опанування робочим стресом. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, Київ, 2021, № 2-3 (23), С.100-107.
28. Johansson C. Research on Organizational Communication. *Nordicom Review*. 2007. Vol. 28, no. 1. P. 93–110.
29. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 600 p.
30. *Professional Communications*. Alberta : Campus Alberta, 2015. URL: <http://www.procomoe.org/> (дата звернення: 21.07.2026).
31. West M. A. *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. 2nd ed. Oxford : Blackwell, 2004. 220 p.

ІІІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 1.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УСПІХУ

Практичне завдання 1. «ДЕКОНСТРУКЦІЯ МІФІВ ПРО ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ»

Мета завдання: формування у здобувачів вищої освіти навичок критичного мислення, академічного фактчекінгу, розрізнення популяризаторського нон-фікшну й наукових фактів, а також роботи з міжнародними наукометричними базами даних (*Scopus, Web of Science, Google Scholar, PubMed*).

Завдання виконується у формі **міні-дослідження (Case-study / Academic Fact-Checking)** у малих групах (2–3 особи) або індивідуально.

Хід роботи

1. Вибір комунікативного міфу
2. Аналіз поп-психологічного джерела
3. Пошук та аналіз наукового спростування
4. Формулювання управлінського висновку

1. Оберіть один із популярних комунікативних міфів:

- **Міф 7%–38%–55% (Альберт Меграбян):** «Слова несуть лише 7% значення, все інше – мова тіла та інтонація».
- **Міф НЛП про очі:** «Напрямок погляду вгору-праворуч беззаперечно свідчить про брехню та конструювання вигадки».
- **Марсіансько-венерин міф:** «Чоловіки та жінки мають фундаментально несумісні біологічні стилі спілкування (Дж. Грей)».
- **Міф про «21 день для формування навички»:** «Ефективний комунікативний стиль або навичка активного слухання автоматично виробляється за 21 день».
- **Міф про «стилі навчання»:** «Для ефективної комунікації треба адаптувати виклад виключно під візуалів, аудіалів чи кінестетиків».

2. Знайдіть фрагмент із популярного нон-фікшну, статті в ЗМІ чи виступу на TED, де обраний міф подається як «абсолютна істина».

2. Зробіть коротку цитату, вкажіть автора, джерело та проаналізуйте: якими риторичними засобами автор переконує читача (узагальнення, посилення на

«вчених», емоційні аргументи)? Які маніпуляції або спрощення були допущені при трансляції ідеї?

3. Здійсніть пошук первинного джерела (оріганального дослідження) або мета-аналізу/рецензованої наукової статті, що спростовує чи уточнює обраний міф. Заповніть аналітичну матрицю за результатом опрацювання рецензованої статті: *Академічний синопсис*: назва статті, автори, журнал, рік, DOI; *Методологія*: яка вибірка, який експериментальний дизайн або метод мета-аналізу застосовувався науковцями; *Ключові наукові аргументи*: що саме довели науковці та як їхні дані спростовують популяризований міф.

4. Сформулюйте управлінський висновок за таким планом: *До яких помилок в управлінні закладом освіти (або в діловому спілкуванні) може призвести сліпе дотримання цього міфу керівником?*

Практичне завдання 2. «ВИВЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ЛІДЕРСТВА»

Вступний коментар. Лідерство та керівництво – це впливові чинники внутрішньогрупової єдності. Феномен лідерства є динамічним процесом малої групи, який може бути доволі суперечливим: домагання лідера та готовність його виступати у цій ролі можуть не збігатися. Лідер не висувається групою, а обіймає керівну посаду за прихованої згоди групи. Оскільки лідерство є системою стосунків у групі, його розглядають як групове явище, адже лідер завжди є елементом цієї структури. Психологічна суть лідерства полягає у здатності впливати на індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення групових цілей. На занятті Ви ознайомитеся з методикою “Лідер”, яка дозволяє виявити лідерський потенціал особистості. Зауважимо, що згідно з системною теорією лідерства цей потенціал виявляється лише у процесі спільної групової діяльності. Саме розв’язання спільних завдань, коли індивіди мають змогу виявити свої здатності організувати групу, сприяє виникненню і формуванню лідерства, появі конкретного лідера.

Мета: оволодіння навичками виявлення лідерського потенціалу особистості, діагностики й аналізу власних лідерських якостей.

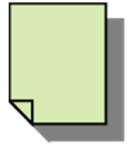
Матеріали та обладнання: опитувальник “Лідер”.

Хід роботи

1. Виконати методику в режимі самодіагностики.
2. Проаналізувати отримані індивідуальні результати.
3. Скласти інтерпретацію та саморекомендації.

МЕТОДИКА “Лідер”

(Р. Є. Немов)



Інструкція. “пропонуємо відповісти на 50 питань, до кожного з яких є два варіанти відповіді. із двох запропонованих варіантів вам необхідно вибрати та відмітити лише один”.

Текст опитувальника

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих людей мають вищий статус, ніж ви?
а) так; б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, які рівні вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно? а) так; б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалось вам бути лідером серед ровесників?
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, якщо вам вдається переконати когось у чомусь?
а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так; б) ні.
7. Чи згодні ви із твердженням: “все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей?”
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте ви велику необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
а) так; б) ні.
9. Чи зникало у вас іноді терпіння у розмові з людьми? а) так; б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що навколишні побоюються вас?
а) так; б) ні.
11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так; б) ні.
12. Чи вважаєте, ви, що ви маєте імпозантний вигляд?
а) так; б) ні.
13. чи вважаєте ви себе мрійником?
а) так; б) ні.
14. Чи губитеся ви, якщо оточуючі люди не погоджуються з вами? а) так; б) ні.
15. Випадало вам з власної ініціативи організовувати робочі, спортивні й інші команди та колективи?
а) так; б) ні.
16. Якщо те, що ви запланували, не дало очікуваних результатів, то ви:
а) будете раді, коли відповідальність за цю справу візьме хтось інший;
б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближча?
а) справжній керівник повинен уміти сам робити ту справу, якою керує, і особисто брати участь у ній;
б) Справжній керівник повинен вміти керувати іншими і не обов’язково робити справу сам.

18. З ким ви переважно хочете працювати?
- а) із покірними людьми;
 - б) із незалежними і самостійними людьми.
19. Ви прагнете уникати гострих дискусій?
- а) так; б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю ваших батьків?
- а) так; б) ні.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему схилити на свій бік тих, хто з вами раніше не погоджувався?
- а) так; б) ні.
22. Уявіть собі таку картину: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. наближається вечір, і необхідно приймати рішення. як ви поступите?
- а) надасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є така приказка: “краще бути першим у селі, ніж останнім у місті”. вона справедлива? а) так; б) ні.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших? а) так; б) ні.
25. Чи може невдача у вияві ініціативи змусити вас ніколи цього не робити?
- а) так; б) ні.
26. Хто, на вашу думку, справжній лідер?
- а) найкомпетентніша людина;
 - б) той, у кого сильний характер.
27. Ви завжди прагнете зрозуміти і гідно оцінити людей? а) так; б) ні.
28. Ви поважаєте дисципліну?
- а) так; б) ні.
29. Кому з керівників ви надаєте перевагу?
- а) тому, хто все вирішує сам;
 - б) тому, хто завжди радиться і поважає думку інших.
30. Який із наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи того підприємства, на якому ви працюєте (вчитесь)?
- а) колегіальний; б) авторитарний.
31. У вас часто створюється враження, що інші зловживають вами? а) так; б) ні.
32. Який із наступних двох портретів більше нагадує вас?
- а) людина з сильним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не лізе;
 - б) людина зі спокійним тихим голосом, стримана, задумлива.
33. Як ви будете вести себе на зборах чи нараді, якщо вважатимете, що ваша думка правильна, а решта з вами не згодні?
- а) промовчу; б) буду відстоювати свою думку.
34. Ви підкоряєте власні інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?
- а) так; б) ні.
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?
- а) так; б) ні.

36. Чому б ви надали перевагу?

- а) працювати під керівництвом гарної людини;
- б) працювати самостійно без керівника.

37. Яка ваша думка відносно твердження: “для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один з її членів?” а) згоден; б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

- а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності гарними? а) так; б) ні.

40. Як ви поводите себе, зустрівшись з труднощами?

- а) у мене опускаються руки;
- б) у мене з’являється бажання їх подолати.

41. Чи робите ви докори людям, якщо вони цього заслуговують? а) так; б) ні.

42. Ви вважаєте, що ваша нервова система у змозі витримати життєві навантаження?

- а) так; б) ні.

43. Як ви вчините, коли вам запропонують провести реорганізацію вашого закладу?

- а) введу потрібні зміни відразу ж;
- б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Зможете ви зупинити надто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

- а) так; б) ні.

46. Чи згодні ви з твердженням: “для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

- а) так; б) ні.

47. Ви вважаєте, що кожна людина повинна зробити щось видатне? а) так; б) ні.

48. Ким би ви хотіли стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

49. Яку музику вам приємно слухати?

- а) могутню й урочисту;
- б) тиху та ліричну.

50. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими та відомими людьми?

- а) так; б) ні.

51. Ви часто зустрічали людей із більш сильною волею, ніж ваша? а) так; б) ні.

Обробка результатів

Відповідно з ключем визначається сума балів, яку отримує досліджуваний

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, досліджуваний отримує 1 бал, в іншому випадку – 0.

Оцінні зони

До 25 балів – якості лідера виражені слабо.

26–35 балів – якості лідера виражені середньо.

36–40 балів – лідерські якості виражені сильно.

Більше 40 – дана людина як лідер схильна до диктату.

Для ролі управлінця краще за все підходить людина, у якої лідерські нахили виражені середньо або сильно, але без диктату.

Практичне завдання 3. «СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІХУ»

Вступний коментар. В період навчання в університеті активно розвивається вміння розуміти людей та взаємодіяти з ними, що є основою успіху молодшої людини у соціономічних професіях. Властивості, що лежать в основі здатностей розбиратися у людях та їх добре розуміти охарактеризовані Г.Олпортом. Серед них: досвід, загальний інтелект, розуміння себе, відстороненість, складність особистісної організації, естетичні нахили, соціальний інтелект. Соціальний інтелект, на погляд відомого психолога, більше пов'язаний із соціальною поведінкою людини, пристосуванням до обставин та людей, ніж з оперуванням поняттями та глибиною розуміння. Він дає змогу висловлювати швидко, майже автоматичні судження про людей. Соціальний інтелект особливо важливий для тих хто безпосередньо взаємодіє з людьми. Так вчитель у своїй діяльності повинен виходити з неупередженої оцінки особистості, поведінки та навчальних досягнень дитини. Зазвичай, абсолютної об'єктивності в міжособистісних та ділових стосунках отримати неможливо, через те, що люди залежні від емоцій, стереотипів.

Завдання має на меті ознайомити з діагностичними можливостями методики «Тест на об'єктивність», поглибити саморефлексію здатності об'єктивно оцінювати інших людей.

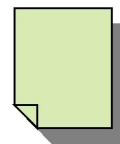
Необхідні матеріали: тексти опитувальника, бланки для відповідей

Порядок роботи

1. Ознайомитися зі вступним коментарем.
2. Провести методику у режимі самодіагностики.

3. Обговорити у парах отримані результати. Проаналізувати причини викривлень у сприйнятті та оцінці інших людей? Яким чином, на вашу думку, можна протидіяти укріпленню стереотипів та упередженості у індивідуальній свідомості?

**МЕТОДИКА ВИВЧЕННЯ
ОБ'ЄКТИВНОСТІ ОЦІНКИ ІНШИХ ЛЮДЕЙ
(Р. С. Немов)**



Інструкція. Опитувальник містить 12 різних життєвих ситуацій, пов'язаних зі сприйманням і оцінкою людей, і на кожен таку ситуацію можна відреагувати кількома способами. При можливих варіантах таких реакцій, Ви маєте обрати той варіант, що найбільш відповідає Вашим уявленням та поведінці.

Текст опитувальника

1. Як на вашу думку – ті що завжди особливо дотримуються набутих правил поведінки і ніколи не відступають від правил хорошого тону:
 - а) увічливі і приємні в спілкуванні;
 - б) суворо виховані;
 - в) по суті, не щирі, і за всім цим старанно приховують свій справжній характер.
2. Ви знаєте подружню пару, яка ніколи не свариться. Як ви думаєте, вони:
 - а) щасливі;
 - б) байдужі один до одного;
 - в) приховують свої ставлення від сторонніх людей, не довіряють один одному.
3. Припустимо, що ви вперше бачите людину, і він зразу ж починає розповідати вам анекдоти, глузує. Який він:
 - а) жартівник, дотепник;
 - б) відчуває себе невпевнено у вашій компанії і таким чином намагається вийти із неприємного для себе становища.
 - в) просто хоче справити гарне враження.
4. Ви розмовляєте з кимсь на тему, яка за суттю повинна цікавити вас обох. Ваш співрозмовник супроводжує розмову жестикуляцією (рухами рук). Про що це, на ваш погляд, свідчить:
 - а) про його внутрішнє хвилювання;
 - б) про те, що він надто стомлений;
 - в) про те, що він не щирий.
5. Ви вирішили краще пізнати когось із ваших знайомих, Краще всього це зробити:
 - а) запросивши його в якусь компанію;
 - б) спостерігаючи за ним в якійсь справі;
 - в) дивлячись, як він поводить себе в конфліктній, емоційно напруженій ситуації.
6. Ви опинилися в ресторані з людиною, яка, на вашу думку, дає офіціанту занадто великі чайові. Як ви думаєте, чому – він так робить:
 - а) хоче справити враження на оточуючих;
 - б) хоче завоювати довіру офіціанта;
 - в) він – просто добра і щира людина.
7. Ви знаєте людей, які самі ніколи не починають розмову першими. Які вони насправді, на вашу думку:
 - а) скритні і не розмовляють, щоб не видати себе;
 - б) надмірно несміливі;
 - в) недовірливі і бояться, що скажуть щось не те не так і їх скривдять.

8. Деяких людей, не розмовляючи з ними, можна оцінити за виразом обличчя. Що, на вашу думку, означає низький лоб у людини:
- а) нерозумність;
 - б) впертість;
 - в) не можу сказати нічого конкретного.
9. Що ви думаєте про людину, яка розмовляючи, не дивиться іншій людині прямо в очі;
- а) у неї – комплекс неповноцінності;
 - б) вона недостатньо щира в тому, про що говорить;
 - в) вона просто надто розсіяна.
10. Ви, мабуть, знаєте таких людей, які під час виникнення неприємностей, зразу ж повідомляють про те, що вони вже давно знали і передбачали, але нічого не робили раніше тому, що не хотіли потрапляти в неприємну історію. Що ж це за люди:
- а) люди з вольовим характером;
 - б) люди, у яких просто нічого немає за душею;
 - в) хвастуни.
11. Уявіть собі людину, яка має добре матеріальне положення, але вона завжди купляє дешеві речі. Чому, на ваш погляд, вони так роблять:
- а) вона скромна, невибаглива;
 - б) вона бережлива;
 - в) скнара.
12. Вам напевно коли-небудь доводилось оцінювати людей за зовнішнім виглядом. Повні люди, на вашу думку:
- а) симпатичніші від інших; так як вони завжди товариські, веселі;
 - б) не дуже симпатичні, так як звичайно апатичні і ліниві;
 - в) вони – такі ж, як і всі, серед них є і хороші і погані.

Ключ до методики

В таблиці поданий ключ для кількісної оцінки в балах кожної відповіді, яку вибрав досліджуваний. Ліворуч подані вибрані альтернативи, а зверху – номери ситуацій, що оцінюються. В середині таблиці вказано кількість балів, отриманих за кожну відповідь.

Альтернативи відповідей	Порядкові номери ситуацій											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	2	2	1	4	1	4	2	1	1	1	2	2
Б	4	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	1
В	1	4	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4

Оцінка результатів і висновки

Для кожного досліджуваного визначається сума набраних ним балів.

40 і більше балів означає, що ця людина легко складає думку про людей і також легко говорить про це тому, кого ця думка стосується. Про те в його судженнях про людей не мало суб'єктивності і зайвої самовпевненості.

Сума балів від 31 до 39 засвідчує про те, що дана людина вміє об'єктивно оцінювати інших і не боїться визнавати свої помилки в цій справі.

Сума балів від 21 до 30 свідчить про те, що людина не завжди буває впевнена у правильності своєї думки і інколи буває необ'єктивна із-за того, що легко змінює свою думку під впливом інших.

При кількості набраних балів 20 і менше звичайно роблять висновок про те, що відповідальна людина занадто довірлива і здатна думати про людей необ'єктивно, поверхово, часто помиляючись при цьому.

ТЕМА 2.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Практичне завдання 4. «КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»

Вступний коментар. Ділова бесіда є одним з різновидів управлінського спілкування. Сутність ділової бесіди – виявлення проблеми (проблем) та узгодження позицій. Існує декілька різновидів ділової бесіди:

Бесіда при прийомі на роботу;

Бесіда при звільненні;

Бесіда з працівником про результати праці;

Бесіда при консультуванні (делегуванні повноважень).

Кожен з різновидів має свій психологічний сценарій проведення. Однак всі вони є різновидами комунікативної взаємодії а тому існують деякі загальні принципи та правила організації та проведення, дотримання яких оптимізує бесіду. Підвищенню ефективності ділової бесіди сприяють наступні умови:

- добра підготовка (попередній аналіз власної настанови та позиції партнера, підготовка запитань, що допомагають з'ясувати його позицію);
- активне застосування комунікативних засобів взаємодії з партнером (активне слухання).

Завдання, яке пропонується для виконання допоможе відрефлексувати власну здатність розуміння співрозмовника та набуті умінь активного слухання.

Мета: самооцінка та розвиток навичок активного слухання, як передумови ефективної ділової бесіди.

Хід роботи:

1. Вдома студенти знайомляться з процедурою підготовки та проведення бесіди

2. На занятті проводиться експеримент у формі групової дискусії на тему «Чи має керівник закладу освіти мати досвід роботи вчителем школи?».

Бажано використати відео зйомку. Після завершення дискусії переглядаються відеоматеріали і викладач ставить запитання:

- З якими висловлюваннями та діями пов'язані найбільш конструктивні моменти дискусії?

- Що заважало та допомагало слухати та чути співрозмовника?

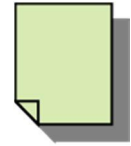
3. Далі кожен учасник заповнює табличку, де відмічає особистісні (власні та партнера) та ситуативні чинники, що впливають на процес протікання бесіди (контекст спілкування).

Чинники, що сприяють слуханню та розумінню співрозмовника	Чинники, які перешкоджають слуханню та розумінню співрозмовника

4. Наступний крок – здійснити самооцінку вмінь слухати та формулюють висновок про їх сформованість.

5. Знайомство з прийомами активного слухання та виконання розвивального завдання.

МЕТОДИКА «ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ?»



Інструкція: методика дозволить Вам краще усвідомити свої здатності допомагати партнеру відкрито і детально говорити про свої проблеми і стани (Рогов Е. И., 1995). Для цього дайте відповіді на запропоновані нижче 10 питань, які оцінюються:

- “майже завжди” – 2 бали;
- “у більшості випадків” – 4 бали;
- “іноді” – 6 балів;
- “рідко” – 8 балів;
- “майже ніколи” – 10 балів.

Перелік запитань:

1. Чи намагаєтесь Ви “повернути бесіду у тих випадках, якщо тема (чи співрозмовник) Вам нецікаві ?
2. Чи дратують Вас манери вашого співрозмовника?
3. Чи може невдале висловлювання іншої людини спровокувати Вас на різкість чи грубість?
4. Чи уникаєте ви вступати до розмови з незнайомою чи малознайомою Вам людиною?
5. Чи має те звичку перебивати людину яка говорить?
6. Чи робите вигляд, що уважно слухаєте, а самі під час цього думаєте про інше?
7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто ваш співрозмовник?
8. Чи змінюєте тему розмови, якщо вона торкнулась неприємної для вас теми?
9. Чи виправляєте людину, якщо вона неправильно вимовляє слова, назви, вживає вульгаризми?
10. Чи користуєтесь Ви поблажливо-менторським тоном з відтінком зневаги та іронії щодо тієї людини, з якою Ви говорите?

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Чим більше балів. Тим більше розвинуте ваше вміння слухати. Якщо ви набрали понад 62 бали, то ви – слухач “вище середнього рівня”. Як правило середній бал становить – 55.

Прийоми активного слухання

Активне слухання – це прийняття людиною відповідальності за те, що вона чує, шляхом підтвердження, уточнення, перевірки смислу і мети отриманого від іншого повідомлення.

Основні прийоми активного слухання:

- Безмовне слухання – нахилена до співрозмовника, поза очікування, підтримуючий вираз обличчя, кивання головою, як знак бажання слухати далі.
- Уточнення – звернення з проханням до співрозмовника доповнити, пояснити щось з того, що він говорив за для того, щоб більш точно зрозуміти його.
- Перефразування – викладення своїми словами того, що сказав співрозмовник, на початку бесіди більш повно, в подальшому зберігаючи те, що видалось слухачу головним.
- Подальший розвиток думок співрозмовника, інтерпретація – приговорювання підтексту висловлювання співрозмовника, виведення наслідку, висловлювання гіпотези про причини.

Техніки активного слухання кожен може тренувати у повсякденному житті. Наприклад, коли Вам здається, що Ви правильно зрозуміли співрозмовника, перевірте це,

використавши техніку перефразування. Або прослідкуйте за тим, яким запитання закритим (на які співрозмовник може дати однозначну відповідь) чи відкритим (такі, що вимагають розгорнутої відповіді) при уточненні розповіді ви надаєте перевагу?

Спробуйте поспостерігати позитивні та негативні ефекти їх використання у різних комунікативних ситуаціях. Свої здатності до інтерпретації тренуйте намагаючись висловити припущення щодо почутого висловлювання (наприклад пліток) про те хто його автор, що він хотів сказати нею, чому вона була висловлена і по-можливості перевіряйте свої гіпотези.

Розвивальне завдання

До запропонованого нижче висловлювання напишіть відповіді, використовуючи спочатку уточнення, потім переказ, а далі – подальший розвиток думок співрозмовника.

Вчитель скаржиться директору на колегу, який присвоїв собі його авторську розробку уроку і використав при написанні публікації до методичного видання з фаху “Який жахливий день! На перерві у вчительській дивлюсь новий журнал «Біологія у школі» і знаходжу там статтю Олени Миколаївни і ось сюрприз – це ж все мої ідеї! Вона ж крадійка та злодійка ! Я взагалі не знаю як такі люди можуть працювати у школі з дітьми?! Чому вони можуть їх навчити?»

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ ЛІДЕРА

Практичне завдання 5. «РОЗВИТОК УМІНЬ ПЕРЕКОНУЮЧОГО ВПЛИВУ»

Вступний коментар: В процесі взаємодії люди чинять вплив одне на одного. Механізмами цього впливу вважають зараження, навіювання, наслідування, примус, переконання. Психологічний вплив буде ефективним у тому разі, якщо він спирається на різноманітні механізми впливу.

Зараження – це процес передачі емоційного стану від одного індивіда до іншого, що може відбуватися несвідомо, і повністю усвідомлено.

Навіювання – це цілеспрямований не аргументований вплив на одну людину або групу людей.

Наслідування – слідування якомусь прикладу, зразку; відтворення індивідом рис та зразків поведінки моделі.

Примус – не аргументований силовий вплив.

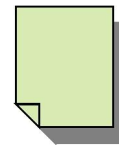
Переконання – це цілеспрямований аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що є словесним доведенням ідей, обґрунтуванням рішень, планів і вчинків.

Мета: самооцінка вміння впливати на людей та знайомство з різними методами аргументації, що є елементами переконання.

Хід роботи

1. Самооцінка здатності впливати на людей
2. Обробити та проаналізувати результати
3. Тренінг впливу (Вправа 1, Вправа 2).

МЕТОДИКА
«САМООЦІНКА ЗДАТНОСТІ ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ»
(Н. Петрова, 2002)



Проаналізуйте свої здатності впливати на людей. Для цього оцініть за шкалою “звичайно”, “час від часу”, “рідко” нижче приведені висловлювання.

1. Мене цінують оточуючі.
2. Я розумію механізми впливу на інших.
3. Я розвиваю свої стратегії впливу на людей і групи повсякчас.
4. Моя думка значно впливає на погляди оточуючих.
5. Я завжди одягаюсь відповідно до ситуації.
6. Я маю завжди презентабельний зовнішній вигляд.
7. Я зрозуміло викладаю свої думки.
8. Я поводжу себе впевнено.
9. Я маю реалістичне уявлення про себе.
10. Я можу бути наполегливим.
11. Я заохочую бажану для мене поведінку оточуючих.
12. Я даю чіткі вказівки і чітко визначаю свої бажання.
13. Я дослухаюсь до думок інших.

За кожну відповідь “звичайно” поставте собі 2 бали, “час від часу” – 1 і “рідко” – 0. Підрахуйте суму отриманих балів. Результат від 0 до 8 балів означає, що ви маєте незначний вплив на оточуючих. Результат від 9 до 16 вказує на те, що ви здатні реально вплинути на своє найближче оточення та залежних від вас людей. Результат від 17 до 24 говорить, що ви впливова людина, управляти життям і поведінкою оточуючих вас людей. Незалежно від загальної кількості балів, знайдіть у переліку навичок впливу найменш засвоєні вами і спробуйте їх розвивати за допомогою прийомів, приведених нижче.

Вправа 1. Розвиток здатності здійснювати персоналізований вплив

Досить часто нам доводиться потрапляти у ситуації, коли нам необхідно спонукати людину, щоб вона щось зробила для нас. Наші спроби виявляються більш результативними, якщо ми врахуємо особистісні властивості людини, до якої звертаємося, а також її настрій, стан на момент розмови. Спробуйте спиратися на ці ідеї при виконанні наступного завдання:

Пригадайте ситуацію, коли ви намагались спонукати людину до якихось дій, наприклад, ви звертались до одногрупника з проханням дати вам у борг грошей. Подумки поставте себе на місце людини, до якої ви звертались, всіх членів вашої групи по черзі і подумайте, як би ви звернулися до кожного, як би повели розмову, враховуючи її особистісні особливості, потреби, зміни у настрої? Складіть перелік психологічних умов досягнення успіху у ситуації спонукання іншої людини до вчинку. Якім технікам впливу ви надаєте перевагу?

Вправа 2. Розвиток навичок аргументації

Цивілізований психологічний вплив – це вплив насамперед словом, притому вплив відкритий і відкрито адресований до особистісних і інтелектуальних можливостей людини.

Він сприяє розвитку і збереженню справи, ділових стосунків та особистісної цілісності учасників. Такий вплив позбавлений силових та прихованих прийомів.

Аргументація – це висловлювання та обговорення доказів на користь пропонованого рішення або позиції з метою формування або зміни ставлення співрозмовника до даного рішення або позиції.

1. Ознайомтесь з основними техніками аргументації та контраргументації.

Метод позитивних відповідей Сократа

Послідовний доказ пропонованого ініціатором розв’язання проблеми або задачі.

Кожен крок доказу починається зі слів: «Чи згодні ви із тим, що ...». Якщо адресат відповідає ствердно, даний крок можна вважати пройденим і переходити до наступного. Якщо партнер відповідає негативно, ініціатор продовжує словами: “Пробачте, я не зовсім вдало сформулював запитання. Чи згодні ви із тим, що ...” і т.д. Так до тих пір поки адресат не погодиться з усіма кроками доведення та пропонованим рішенням в цілому.

Ставити інші запитання, окрім запитання “Чи згодні ви...”, не рекомендується. Особливо небезпечні питання: “А чому Ви не згодні?” або “Чому ви заперечуєте очевидні речі?”.

Метод двобічної аргументації

Відкрите пред’явлення як сильних, так і слабких сторін пропонованого рішення, що дає адресату зрозуміти, що ініціатор впливу сам передбачає обмеження свого рішення. Надання можливості адресату самому зважити аргументи “за” та “проти”.

Рекомендується застосовувати лише по відношенню до високоінтелектуальних співрозмовників.

Метод обернення аргументів партнера

Відстеження ходу розв’язання проблеми або завдання, запропонованого партнером, разом із ним до тих пір поки не буде знайдена суперечність, яка свідчить про справедливість протилежних висновків. Рекомендується повністю дотримуватися логіки чужого рішення, замість того, щоб пропонувати свою.

Метод розгорнення аргументації

Висування співрозмовнику нових, раніш не відомих йому аргументів.

Можна застосовувати тільки після того, як проведена робота з вже пред’явленими аргументами партнера, інакше нові аргументи просто не будуть почутими.

Метод розділення аргументів

Розділення аргументів ініціатора впливу на вірні, сумнівні та помилкові та обговорення їх за формулою:

- “Я згоден із Вами у тому, що ...” (далі відтворюється відповідний аргумент);
- “Правда, я вже менш впевнений, що ...” або “Не можу позбавитися від деякого сумніву у тому, що ...” або “Хотілось би, щоб це було так, однак мій досвід говорить, що не завжди ...” (далі відтворюється сумнівний аргумент). Такий початок дозволяє відчувати партнеру, що в принципі ви готові і згодні із ним. Виявлення сумніву допомагає партнеру відчувати, що ви готові тверезо і чесно зважувати всі аргументи.
- “Але от, що торкається (далі слідує помилковий аргумент), то нажалі ...” (далі слідує спростування з допомогою метода позитивних відповідей, обернення або розгорнення аргументації).

2. Для практичного відпрацювання різних методів аргументації виконайте наступні вправи:

- Доведіть з допомогою метода позитивних відповідей розв’язання наступної задачі. Три господарки вирішили варити обід на одному вогнищі. Перша господарка принесла 3 полін дров, друга – 5, а третя нічого не принесла. Виявилось, що 8 полін повністю достатньо, щоб зварити три обіди. Тоді третя господарка віддала двом другим 80 карбованців і сказала: “Це платня за дрова.

Розділіть їх між собою по справедливості”. Питання: як розділити 80 карбованців між першою та другою по справедливості.

- Спробуйте використовуючи метод двосторонньої аргументації почергово обґрунтувати правильність і неправильність положення, яке висувається. Наприклад, переконайте себе самого в тому, що студенти самі можуть обирати собі предмети, які вони збираються вивчати, не рахуючись із навчальним планом; викладачі можуть самі собі обирати студентів, не рахуючись із їх побажаннями; грубість вчителя – це форма вияву симпатії до підлітка.
- Спробуйте поекспериментувати з методом розділення аргументації у реальному житті. Слідкуйте за тим, щоб починати, контраргументацію зі слів “Я згоден з вами у тому, що ...”. Не починайте з різкого спростування. Проаналізуйте результати.

ТЕМА 4.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВНИХ ФОРМ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Практичне завдання 6. «ГРУПОВА ЄДНІСТЬ ТА ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕКТИВНИХ РІШЕНЬ»

Вступний коментар. Використання цієї методики дає змогу визначити індекс групової єдності (згуртованості). Групова згуртованість – це утворення, розвиток і формування зв’язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за власними нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей. Згуртованість групи має два головні твірники: по-перше, це міра привабливості власної групи; по-друге – сила тяжіння інших досяжних груп. Виходячи з цього, групу можна визначити як сукупність індивідів, пов’язаних таким чином, що кожний із них розцінює переваги від об’єднання як більш значущі, ніж ті, які можна одержати поза групою.

Згуртованість як результат мотивації групового членства. Цікавою є запропонована Д. Картрайтом досить розгорнута модель, в основу якої покладено уявлення про групову згуртованість як деяку складову сил або мотивів, що спонукають індивіда до збереження членства в конкретній групі.

Сукупність детермінант згуртованості представлена в цій моделі таким набором змінних:

- якою мірою індивіди розглядають дану групу як можливість задовольнити свої потреби й цілі;

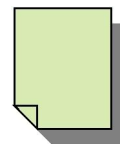
- спонукальні властивості групи, тобто як сама група (зокрема її цілі, престижність членства в ній, спосіб дії, та ін.) може слугувати мотиваційною основою для участі людей в її діяльності;
- яким чином окремий член групи оцінює наслідки свого членства в даній групі (позитивні чи негативні очікування індивіда);
- як люди оцінюють своє членство в цій групі порівняно з тим досвідом участі, який вони мали в інших групах.

Мета: оволодіння навичками виявлення згуртованості колективу та його впливу на прийняття групових рішень. Дослідження ефекту огруплення мислення.

Хід роботи

1. Виконати методику в групі.
2. Проаналізувати отримані індивідуальні результати.
3. Узагальнити індивідуальні результати в групі.
4. Виявити рівень групової єдності групи.
5. Ознайомитися зі вступним коментарем та скласти інтерпретацію отриманих результатів. Поясніть зв'язок між груповою єдністю та ефективністю діяльності групи. Як прийняття рішень пов'язане із груповою єдністю?

МЕТОДИКА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ГРУПОВОЇ ЄДНОСТІ СИШОРА



Мета. Визначення індексу групової єдності, що є важливим параметром, який показує ступінь інтеграції групи.

Необхідні матеріали. Текст опитувальника, бланки для відповідей.

Хід дослідження

Досліджуваним пропонується відповісти на п'ять запитань, кожен з яких має декілька варіантів відповідей, і зафіксувати порядковий номер вибраного варіанту на бланку для відповідей.

Текст опитувальника

I. Як би Ви оцінили свою належність до групи?

1. Відчуваю себе частиною колективу.
2. Беру участь у більшості видів діяльності.
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
4. Не відчуваю себе членом цієї групи.
5. Живу окремо від цієї групи.
6. Не знаю, важко відповісти.

II. Чи перейшли б ви до іншої групи, якщо б у вас була така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше б перейшов, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше за все, залишився б у групі.
5. Дуже хотів би залишитися у своїй групі.
6. Не знаю, важко відповісти.

III. Якими є взаємини між членами Вашої групи?

1. Кращими, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такими, як у більшості колективів.
3. Гіршими, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, важко відповісти.

IV. Які у Вас взаємини з класним керівником?

1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж як у більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

V. Яке ставлення до роботи (навчання) у Вашому колективі?

1. Краще, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно таке саме, як і у інших колективах.
3. Гірше, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

Обробка та інтерпретація результатів

Після опитування відповіді респондентів переводяться у бальні оцінки відповідно до наведених у ключі значень:

Варіанти відповідей	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5
1	5	1	3	3	3
2	4	2	2	2	2
3	3	3	1	1	1
4	2	4	1	1	1
5	1	5	-	-	-
6	1	1	-	-	-

Підраховується сума балів в індивідуальних бланках учасників. Для визначення показника групової єдності в групі необхідно сумувати індивідуальні результати та розділити отриману суму на кількість учасників дослідження (максимальна сума – 19 балів, мінімальна – 5).

Практичне завдання 7. «МЕТОДИ КОЛЕКТИВНИХ ОБГОВОРЕНЬ»

Мета: отримання уявлень про обов’язкові умови проведення обговорення в групі. Засвоєння знань про процедурні аспекти структуризації проблеми, представленої до рішення в групі. Ознайомлення з процедурою збору індивідуальних пропозицій і вироблення кооперативного рішення. З’ясування впливу згуртованості на прийняття групових рішень.

Необхідні матеріали: аудиторна дошка і крейда або аркуші формату А.2 і кольорові фломастери.

Хід роботи

Процедура ухвалення рішення включає низку етапів, на яких учасники повинні:

1. Визначити проблему письмово.
2. Розглянути ситуацію, в якій виникла проблема.
3. Знову сформулювати проблему, якщо її дійсно необхідно вирішити.
4. Згенерувати альтернативні рішення проблеми.
5. Вибрати одну альтернативу.
6. Перевірити обране рішення.
7. Реалізувати обране рішення.
8. Проаналізувати – чи розв’язана проблема?

Функція керівника гри полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді.

Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри

У справжній грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;
- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- д) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «Мозкова атака»

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
- 2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

- 4.1. Критика ідей.
- 4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний.

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри.

Мобілізація учасників гри

Перед початком гри, що потребує високого інтелектуального напруження, викладач (керівник гри) мусить створити достатньо комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, викладачеві (керівнику мозкової атаки). Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику мозкової атаки. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як мотивувати підлітків на навчання?», «Як підвищити продуктивність розумової праці?», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. У постановку проблеми входить декілька елементів.

1. Аналіз ситуації.

- а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;
- б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;
- в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації.

- а) чіткий опис суперечності між засобами і метою;
- б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.

3. Побудова проблеми.

- а) виділення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;
- б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;
- в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. Кваліфікація проблеми, тобто приналежність її до певного типу.

- а) за функціональним критерієм – аналітична або конструктивна;
- б) за значенням – стратегічна (ключова) або тактична;
- в) за джерелом – наслідок помилок людей або самого розвитку системи;
- г) за ступенем розв'язання – та, яку можливо вирішити (власними силами або з допомогою із зовні) і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення наданому етапі розвитку системи навіть з допомогою ззовні);

д) за структурою – складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;

є) за періодичністю – регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;

ж) за ступенем проблемності – науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців практиків і господарських керівників).

В результаті проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення. Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна уявити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис такої ситуації:

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував вам за добу падати вирішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна вирішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація.

Він запропонував вам піти додому і повернутися зі звітом через 24 години». Отже, які зовнішні і внутрішні умови стимулювання вирішення складної проблеми?

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри

Найважливіша роль в мозковій атаці – роль ведучого. Як правило, ним є викладач, тому що його головне завдання – забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він має доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

Ведучий керує всім перебігом гри, а саме: навчає учасників правил мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підбиває підсумки гри. Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу па його вивчення. Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків.

Група управління виконує всі вище названі функції керівника. Друга ігрова група – група генераторів ідей. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. У середині групи генераторів нема функціонального розподілу. Третя ігрова група – група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків – виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.і. Таким чином, головне в аналітиці – розвинене логічне мислення.

Формується список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків та береться за етап генерації ідей.

Проведення етапу генерації ідей

Даний етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, аби записувати в протокол ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається.

Спочатку проводиться генерація-розвідка. Керівник психологічно підтримує всі ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі каскадної генерації керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації – не менше 15–20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливий перехід до контрадикції – учасники продовжують висувати ідеї, але па вислови з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже вказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

Проведення етапів синтезу і критики ідей

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «системників» (синтетиків) класифікує, оцінює й узагальнює вказані ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували. Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх за позиціями 1–3 можна описати таким чином: Ідея чітка – $H_i > 2$ (для подальшого аналізу).

Містить новизну – $H_i > 3$ (відома ідея); – Так > 1 (нова ідея, що потенційно реалізується). Керівник контролює дані стану, здійснює взаємодію між експертами, обмежує час експертизи (до 30-40 хв).

Проведення завершального етапу

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й ухвалює остаточне рішення.

При цьому за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

І нарешті проводиться аналіз гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу – 10–30 хв.

Наприкінці гри керівник може якимось чином заохочувати кращих гравців.

ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕМОВИН В ОСВІТІ

Практичне завдання 8. «КОМУНКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРМОВИН»

Вступний коментар. Традиційно конфлікти у групах розглядалися як небажане відхилення, яке має негативні наслідки. Проблема зводилась до того, як уникнути конфліктів. Сучасний погляд полягає у розумінні конфліктів як неминучого явища та природнього фрагменту соціального життя. Більше того, конфлікт розглядається з точки зору його позитивних ефектів: конфлікт веде до змін, зміни – до адаптації, адаптація – до виживання. Отже, конфлікт виконує функцію сигналу про наявність проблеми та стимулу до її розв’язання. Проте, оскільки конфлікт може мати негативні наслідки, визнається необхідність управління конфліктами. Завдання управління конфліктом зводиться до переведу конфлікту у конструктивну форму, яка дозволяє використати його позитивний потенціал та мінімізувати можливі деструктивні наслідки, насамперед, за допомогою переговорної практики.

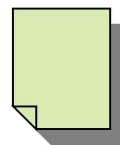
Мета: оволодіння навичками виявлення індивідуальних тенденцій поведінки у конфліктних ситуаціях, діагностики й аналізу власного стилю поведінки у конфліктних ситуаціях.

Матеріали та обладнання: опитувальник Томаса, ключ для обробки даних, бланк для відповідей.

Хід роботи:

1. Виконати методику в режимі самодіагностики.
2. Обробити результати.
3. Познайомитися з описом індивідуальних стратегій, спираючись на схему Томаса.
4. Дати письмову інтерпретацію отриманих результатів.

МЕТОДИКА СХИЛЬНОСТІ ДО КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ К. ТОМАСА



Інструкція. Вам буде запропоновано тест на виявлення індивідуальних тенденцій поведінки у конфліктних ситуаціях. Я буду зачитувати під відповідними номерами пару суджень, із яких потрібно вибрати одне. За яким принципом? Не за принципом “гарнопогано”, “правильно-неправильно”, а за принципом більшої ймовірності даної поведінки для Вас (“частіше я поводжу себе так”, “це більше схоже на мене” та ін.). Судження повторюються, але кожного разу зустрічаються у різних поєднаннях, тому не потрібно повторювати свій вибір, а навпаки, кожен раз вибирати наново. У своїх протоколах Ви записуєте номер, який я називаю, і букву “а”, якщо Ви обрали перше судження, або “б”, якщо друге”.

Текст опитувальника

1.

- а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.
- б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

- а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.
- б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

- а) Я намагаюся уникнути прикрощів.
- б) Я намагаюся досягти свого.

7.

- а) Я намагаюся відкласти розв’язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.
- б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я насамперед намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

- а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

- а) Я наполегливо прагну досягти свого.
- б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

- а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
- б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

- а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.
- б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

- а) Я пропоную серединну позицію.
- б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

- а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.
- б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

- а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
- б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

- а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

- а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

- а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.
- б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

- а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.

- а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
- б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22.

- а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.
- б) Я відстоюю свої бажання.

23.

- а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

- а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.
- б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

- а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.
- б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

- а) Я пропоную серединну позицію.
- б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

- а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.
- б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

- а) Я пропоную серединну позицію.
- б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

- а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.
- б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Обробка результатів

Спочатку необхідно записати назви стратегій, а потім відповіді співвіднести з ключем. Отримані показники оцінюються наступним чином:

- значення від 0 до 5 є низькими, свідчать про невираженість даної стратегії в репертуарі поведінки;
- значення від 8 до 12 вважаються високими, вони дозволяють зробити висновок про вираженість даної стратегії у репертуарі поведінки.

Характеристика стратегій поведінки у конфліктній ситуації

Суперництво (домінування, конкуренція, напористість) – орієнтація на досягнення своїх інтересів у поєднанні з нехтуванням інтересами інших; часто використовується; оцінюється як така, що призводить до втрат у міжособистісних взаєминах або їх руйнування.

Поступливість (приспосовування) – орієнтація на нехтування своїми інтересами в ім'я збереження взаємин та уникання ускладнень; часто застосовується; оцінюється як нездатність вирішувати проблеми.

Уникання – тенденція втечі від розв'язання проблеми; часто використовується; оцінюється як неефективна, така, що потенційно призводить до накопичення та загострення проблем.

Компроміс – стратегія поступок при поступках іншої сторони; як спосіб вирішення проблем має певні недоліки (вимушеність, неповна задоволеність сторін, нестабільність рішення); як характеристика поведінки оцінюється позитивно.

Співробітництво – орієнтація на максимальне задоволення як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони; як спосіб вирішення проблем і психологічна схильність оцінюється найвище.

Застосування будь-якої стратегії може бути повністю виправданим і визначається особливостями конкретної ситуації, відносно якої і потрібно оцінювати її ефективність. Опитувальник виявляє індивідуальну схильність людини до використання тих або інших стратегій. Сильна вираженість тієї чи іншої стратегії у поведінковому репертуарі може розглядатися як характерологічна особливість, що потенційно призводить до деструктивних (суперництво, поступливість, уникання) або конструктивних (компроміс, співробітництво) наслідків у міжособистісних стосунках.

Ключ

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а



Рис 1. Основні стратегії поведінки у перемовинах (схема К. Томаса)

ТЕМА 6. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА В СТРЕСОВІЙ ТА КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

Практичне завдання 9. «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ»

Вступний коментар. Картографія відрізняється від аналізу конфлікту тим, що її розробляє психолог разом із клієнтом. Карта конфлікту дає нам чітке уявлення про те, як компоненти конфліктної ситуації розташовані відносно одне одного. Картографія складається з ряду етапів, розв'язання яких дозволяє зрозуміти сутність конфлікту. Процес картографії конфлікту має наступні переваги: обмежує дискусію певними формальними рамками, що дозволяє уникнути надмірного виявлення емоцій; утворює груповий процес, що допомагає організувати спільне обговорення проблеми; надає людям можливість висловити свої потреби; створює атмосферу емпатії, дозволяє почути кожного; допомагає чітко з'ясувати як власну точку зору, так і позиції інших; надає систематичного характеру поглядам кожної сторони на проблему; визначає нові напрями у виборі рішень, альтернативні, нестандартні рішення.

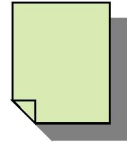
Мета: познайомити з методом картографії конфлікту, як основою для його розв'язання.

Необхідні матеріали: мапа конфлікту.

Хід роботи

1. Познайомитися із методикою картографування.
2. Утворити пари «психолог-керівник».
3. «Психолог» проводить інтерв'ю та заповнює карту конфлікту.
4. Спільне обговорення можливостей його розв'язання.

ЕТАПИ КАРТОГРАФУВАННЯ



Етап 1. Визначення проблеми. Опишіть проблему в загальних рисах. На даному етапі немає потреби глибоко вдаватися у проблему чи намагатися знайти вихід з неї. Наприклад, можна означити проблемне поле означенням «спілкування» або «розподіл доручень», «поведінка» тощо.

Етап 2. З'ясування учасників конфлікту? Вирішіть, хто є головними учасниками конфліктної взаємодії. Ви можете внести в список окремих осіб або ж цілі команди, відділи, групи або організації. У тій мірі, у якій втягнені у конфлікт люди мають спільні потреби щодо даного конфлікту, їх можна групувати разом.

Етап 3. З'ясування потреб і стурбованостей кожного. Необхідно перелічити основні потреби і побоювання кожного із основних учасників, що пов'язані із даною проблемою. Ви повинні з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями учасників даного конфлікту. Термін «потреби» в широкому розумінні означає бажання, інтереси і взагалі все, що може здаватися важливим для людини. Ви можете просто спитати учасників «Щодо проблеми В чому полягають ваші основні потреби?». В числі потреб можуть бути: постійна робота, повага, визнання і розуміння, прибраний дім (або письмовий стіл), дозвіл тримати речі у безладі, законність і респектабельність угоди тощо. Побоювання можуть включати наступні категорії: провал і приниження, страх зганьбитися, можливість бути знехтуваним чи нелюбим, втрата контролю, самотність, страх бути підданим критиці чи осуду, втрата роботи, нецікава робота, побоювання, що людиною будуть керувати, страх, що все потрібно починати спочатку тощо. Всю отриману інформацію розміщують на аркуші паперу у чотирьох його кутках, а по центру записують привід конфлікту (конкретну ситуацію, у якій виник конфлікт).

Етап 4. Вироблення варіантів рішень.

Як читати карту:

- Шукайте нову інформацію та нове розуміння – те, що не помітили або не зрозуміли раніше. Карта допоможе вам побачити ситуацію очима іншої людини;
- Шукайте спільну «точку опору» – спільні потреби, інтереси чи побоювання;
- Шукайте спільну точку зору і підтримуйте спільні цінності чи ідеї, що поділяються всіма учасниками;
- Поєднуйте різні цінності і перспективи. В ідеалі спільні погляди повинні бути достатньо широкими для охоплення ними індивідуальних цінностей усіх

сторін. Наприклад, для батьків важливо, щоб дитина виконувала домашні завдання, в той час як для дитини важливо мати час для ігор. Спільні цінності повинні включати як те, так і інше;

- Шукайте приховані прагнення. Часто це може бути прагнення врятувати свою репутацію або престиж. Виведіть ці приховані прагнення як додаткові потреби і побоювання на карті;
- Шукайте найбільш проблемні місця, що потребують невідкладної уваги;
- Шукайте шляхи розв'язання проблеми;
- Шукайте і стимулюйте передумови виграшу для всіх;
- Пропонуйте рішення, що включають елементи виграшу для всіх сторін.
- Проаналізуйте наведені зауваження самі та обговоріть її з усіма учасниками. Потім запишіть питання, що потребують уваги.



Рис. 1. Карта конфлікту

ЗАРАЗОК КАРТИ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Відсутність секретарки на роботі

Керівник відділу	
Потреби: • забезпечити виконання роботи; • сприяти розв'язанню конфліктів; • мати заробіток; • показати, що особисте життя секретаря небайдуже; • правильно впливати на підлеглих; • забезпечити настрій і продуктивність відділу	Стурбованість: • втрата контролю; • виступи співробітників і скарги керівництву; • незадоволення секретаря; репутація керівника, що ігнорує потреби підлеглих; втрата престижу і поваги з боку керівника і підлеглих.
Секретарка	
Потреби: • забезпечити догляд за дитиною; • мати заробіток; • мати підтримку; • показати, що вона може впоратися із обов'язками матері; • повага, визнання.	Стурбованість: • втрата роботи; втрата поваги і розуміння колективу; • невизнання материнських обов'язків; • можливі скарги про її материнську некомпетентність; • відсутність підтримки; почуття безсилля.
Інші робітники	
Потреби: • можливість ритмічно працювати; • повага до їх статусу і кваліфікації; • проявити турботу про секретаря, але без збільшення навантаження; • стабільність; надійний секретар.	Стурбованість: • проблема заглибиться; • експлуатація їх доброго ставлення; • неможливість відмовитися від збільшення обов'язків; □ втрата контролю; • відчуття неефективної роботи.

ТЕМА 7. ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ТОЛЕРУВАННЯ РІЗНОМАНІТТЯ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Практичне завдання 10. ВИВЧЕННЯ СТОСУНКІВ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Вступний коментар. Завдання передбачає знайомство з різними методами дослідження структури та модальності психологічного клімату в організації. При вивченні клімату в організації потрібно мати на увазі два його рівні: перший – статичний (відносно постійний, що ґрунтується на стійких взаєминах у колективі) та динамічний (плинний, що відображає сьогоденні настрої співробітників у процесі роботи). Соціально-психологічний клімат – це стан психології організації, як єдиного цілого, що інтегрує окремі психічні стани. Клімат – це не просто сума групових настроїв, а їх інтеграл.

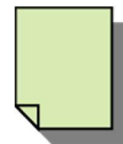
Мета: оволодіння навичками встановлення особливостей динамічного та статичного рівня соціально-психологічного клімату в навчальному закладі.

Матеріали та обладнання: опитувальник Фідлера для дослідження плинної складової клімату та опитувальники оцінки сталих аспектів психологічного клімату у педагогічному колективі.

Хід роботи

1. Апробувати методики в групі.
2. Обробити індивідуальні результати.
3. Узагальнити результати у групі.
4. Скласти інтерпретацію, проаналізувати чинники встановленого клімату та умови його поліпшення.

МЕТОДИКА «АТМОСФЕРА В ГРУПІ» (Фідлер Ф., адаптація Ханіна Ю. Л.)



Мета. визначення динамічної складової психологічного клімату в групі.

Хід дослідження

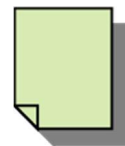
Інструкція. Нижче наведений список основних характеристик атмосфери колективу. Оцініть пануючу атмосферу в класі за допомогою десяти оціночних шкал. На кожній шкалі, утвореній протилежними характеристиками психологічного клімату, визначте місце і зробіть одну помітку, що характеризує прихильність до першого або другого полюсу. Врахуйте, що 1 бал – це максимальне значення полюсу "+", а 8 балів – полюсу "-" шкали психологічного клімату.

+	12345678	–
1.	Товариськість.	1. Ворожість.
2.	Злагода.	2. Напруженість.
3.	Задоволеність.	3. Незадоволеність.
4.	Захопленість.	4. Байдужість.
5.	Продуктивність.	5. Непродуктивність.
6.	Теплота.	6. Прохолодність.
7.	Співробітництво.	7. Неузгодженість.
8.	Взаємна підтримка.	8. Недоброзичливість.
9.	Зацікавленість.	9. Нудьга.
10.	Успішність.	10. Неуспішність.

Обробка результатів

Психологічний клімат оцінюється кожним членом групи на окремому бланку. Потім знаходять суму балів по кожному індивідуальному протоколу і ділять на кількість учнів у класі. Підсумковий показник коливається від 10 (найсприятливіший психологічний клімат) до 80 (найнесприятливіший).

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ



Мета. дослідження рівня соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Хід дослідження

Інструкція. Рівень соціально-психологічного клімату в колективі можна оцінити за такими полярними профілями:

3 2 1 0 -1 -2 -3

Оцініть, будь ласка, як саме виявляються перераховані ознаки психологічного клімату у вашому колективі. Прочитайте спочатку запропонований зліва текст, потім – справа і після цього знаком "+" позначте у середній частині аркуша ту оцінку, яка, на вашу думку, відповідає істині.

Оцінки:

- 3 – ознака виявляється у колективі завжди;
- 2 – ознака виявляється у більшості випадків;
- 1 – ознака виявляється часто;
- 0 – виявляється однаковою мірою і та, й інша ознаки.

1.	Переважає бадьорий, життєрадісний настрій		1.	Переважає гнітючий настрій
2.	Доброзичливість у стосунках, взаємні симпатії		2.	Конфліктність у стосунках і антипатії
3.	У стосунках між угрупованнями всередині колективу існує взаємна прихильність, розуміння		3.	Угруповання конфліктують між собою
4.	Членам колективу подобається бути всім разом, брати участь у спільній діяльності		4.	Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого спілкування, демонструють негативне ставлення до спільної діяльності
5.	Успіхи чи невдачі товаришів викликають співпереживання, щиру участь усіх членів колективу		5.	Успіхи чи невдачі товаришів залишають байдужими чи викликають почуття заздрощів та зловтіхи
6.	З повагою ставляться до думки один одного		6.	Кожний вважає свою думку найправильнішою, виявляє нетерпимість до думки товаришів
7.	Успіхи і невдачі колективу переживають як свої власні		7.	Успіхи і невдачі колективу не знаходять відгуку у членів колективу

8.	У тяжкі хвилини для колективу відбувається емоційне єднання "один за всіх і всі за одного"	8.	У тяжкі хвилини колектив "розм'якає", виникають сварки, з'являються розгубленість, взаємні звинувачення
9.	Люди пишаються успіхами колективу, якщо їх відзначають керівники	9.	До похвали і відзначень колективу ставляться байдуже
10.	Колектив активний, сповнений енергії	10.	Колектив інертний і пасивний
11.	Співчутливо і бережливо ставляться до нових членів колективу, допомагають їм адаптуватися	11.	Новачки почувають себе чужими, до них часто виявляють ворожість
12.	Спільні справи захоплюють всіх, викликають бажання працювати колективно	12.	Колектив неможливо організувати на спільну справу. Кожний думає тільки про свої інтереси
13.	У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, підтримуються і захищаються слабкі	13.	Колектив помітно поділяється на "привілейованих"; зверхне ставлення до слабких

Обробка та інтерпретація результатів

Опрацювання отриманих даних здійснюється у кілька етапів.

Перший етап: необхідно скласти всі абсолютні величини спочатку "+", потім "-" оцінок, які зробив кожен учасник опитування. Потім від більшої величини потрібно відняти меншу. Залишається цифра з позитивним або від'ємним знаком. Так опрацьовують відповіді кожного члена колективу.

Другий етап: всі цифри, отримані після опрацювання відповідей кожного студента (працівника), необхідно додати і поділити на кількість тих, хто відповідав. Потім отриману цифру-результат порівнюють з "ключем" методики:

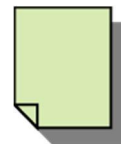
+22 і більше – високий ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 8 і до 22 – середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 0 до 8 – низький (незначний) ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 0 до (-8) початковий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату; від (-8) до (-10) – середній ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату; від (-10) до (-40) і нижче (за від'ємною шкалою) – високий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату.

Такий підрахунок можна зробити за кожною ознакою:

а) записати, а потім додати оцінки, виставлені окремій ознаці кожним учасником опитування;
б) отриману цифру розділити на число учасників. Коли підраховуються індекси кожної ознаки, вибудувати ряд із наведених цифр, за ступенем зменшення їхньої величини. Таким чином, ми виявляємо ознаки, які сприяють як згуртуванню колективу (позитивні), так і його роз'єднуванню (властивості з від'ємним знаком).

Описана методика діагностує рівень сформованості групи як колективу і дає змогу (під час багатократного дослідження) прослідкувати динаміку його розвитку (тих ознак, які закладені в опитувальному аркуші).

ОПИТУВАЛЬНИК «СТОСУНКИ У КОЛЕКТИВІ»



Мета: дослідження психологічного клімату у педагогічному колективі.

Відповідаючи на питання виберіть один з чотирьох можливих варіантів відповідей.

1. Як би ви оцінили свою приналежність до колективу?
А) відчуваю себе членом колективу;
Б) беру участь у колективних справах;
В) не відчуваю себе членом цього колективу;
Г) віддаю перевагу роботі окремо від інших;
2. Чи задоволені ви ставленням до вас товаришів по роботі?
А) повністю задоволений;
Б) задоволений;
В) недостатньо задоволений;
Г) абсолютно незадоволений.
3. Якщо б у вас була можливість, чи перешли б ви у інший колектив?
А) однозначно ні;
Б) більш за все залишився б працювати тут;
В) скоріше пішов, чим залишився;
Г) з бажанням пішов би працювати до іншої організації.
4. Які взаємини склалися у педагогічному колективі вашої школи?
А) на мій погляд, кращі, ніж у більшості інших шкіл;
Б) так як у більшості шкіл;
В) гірше, ніж у інших школах;
Г) вважаю, що набагато гірше, ніж у інших колективах.
5. На ваш погляд, чи склалися у вашому колективі стосунки взаємопідтримки, взаємовиручки?
А) однозначно «так»;
Б) скоріше «так», ніж «ні»;
В) скоріше «ні», ніж «так»;
Г) однозначно «ні».
6. Як би ви оцінили стосунки з адміністрацією?
А) повністю задоволений;
Б) задоволений;
В) недостатньо задоволений;
Г) абсолютно незадоволений.

Обробка результатів

Кожна відповідь за варіантом «а» оцінюється – 4 бали; «б» – 3 бали; «в» – 2; «г» – 1 бал. Порахуйте суму балів за обраними варіантами відповідей. Можливий діапазон тестового балу 6 – 24. Показник, що наближається до вищого б може свідчити про гарні взаємини у педагогічному колективі.

IV. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРАНТІВ

1. ФОРМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів з дисципліни «Психологія ділового спілкування» включає:

- підготовку до практичних занять зі складанням логічних схем до теоретичного матеріалу теми;
- аналітичне та критичне опрацювання публікацій дискусивного змісту та відеоматеріалів;
- складання глосарію ключових термінів;
- обговорення кейсів у міжаудиторний період;
- самостійне опрацювання окремих теоретичних питань;
- самостійне виконання індивідуального дослідного завдання *«Рефлексія комунікативного потенціалу менеджера освіти»* та написання есе.

Результати самостійного опрацювання матеріалу перевіряються у формі виступу під час заняття, презентації, підготовці повідомлення проблемного змісту, оформлення портфоліо студента, виконання ІНДЗ (написання есе).

2. ПОРТФОЛІО КУРСУ

Портфоліо включає такі елементи:

- Логічні схеми до тем курсу. Студенти під час вивчення структурують зміст кожної теми створюючи логічну схему основних понять та інформаційних блоків в робочих зошитах.
- Глосарій до курсу. Колективний проект, що реалізується на сторінці електронного курсу на платформі MOODL. Магістранти спільно створюють глосарій до курсу.
- Письмовий аналіз кейсів. Магістранти у міжаудиторний період беруть участь у обговоренні кейсів з практики ділової комунікації у форумі на платформі MOODL.
- Оформлені згідно вимог практичні завдання.

Ці завдання допомагають краще опанувати теоретичним матеріалом кожної теми та сформувати практичні уміння та навички.

3. ІНДЗ «РЕФЛЕКСІЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ»

Мета: активізація мотивації професійного самовдосконалення, зокрема, розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів.

Хід роботи:

1. Вивчення теоретичного матеріалу щодо комунікативної компетентності та соціального інтелекту керівника;
2. Виконати методики в режимі самодіагностики:
 - Опитувальник «Лідер»
 - Методика вивчення об'єктивності оцінки інших людей
 - Опитувальник «Чи вмієте Ви слухати?»
 - Опитувальник «Самооцінка здатності впливати на інших людей»
 - Тест Томаса «Стилі поведінки в конфлікті»
3. Обрахувати результат та дати йому інтерпретацію.
4. На основі результатів методик та знань отриманих в процесі вивчення курсу написати рефлексивне есе «Мій комунікативний потенціал та шляхи його розвитку».

Ознаки есе

1. Невеликий об'єм. Яких-небудь жорстких меж, звичайно, не існує. Об'єм есе – від трьох до семи сторінок комп'ютерного тексту.
2. Конкретна тема і підкреслено суб'єктивне її трактування.
3. Вільна композиція – важлива особливість есе.
4. Невимушеність оповідання.
5. Внутрішня смислова єдність.
6. Орієнтація на розмовне мовлення.

При написанні есе важливо також враховувати наступні моменти:

1. Вступ і висновки повинні фокусувати увагу на проблемі (у вступі вона ставиться, у висновках – резюмується думка автора).
2. Потрібне виділення абзаців, червоних рядків, встановлення логічного зв'язку абзаців: так досягається цілісність роботи.
3. Необхідно на основі інтерпретацій отриманих показників самодіагностики якостей ділового спілкування представити загальну картину рівня володіння майстерністю ділової взаємодії, виділити власні сильні і слабкі сторони, визначити аспекти вдосконалення певних потрібних (бажаних) характеристик ділового спілкування в майбутньому.
4. Стиль викладу: есе властиві емоційність, експресивність, художність. Втім, стиль відбиває особливості особистості, що є важливим моментом при створенні есе.

4. ОРІЄНТОВНІ ТЕМИ ПРОБЛЕМНОГО ЗМІСТУ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ПОВІДОМЛЕНЬ НА ЗАНЯТТЯ

1. Токсична комунікація в системі «керівник – батьки учнів»: збереження меж і авторитету закладу освіти без ескалації напруги.
2. Етика переговорів у моделі Win-Win під час залучення ресурсів для закладу освіти.
3. «Синдром самозванця» та страх втрати статусу в публічному дискурсі новопризначеного керівника закладу освіти.
4. Персональний бренд та цифровий імідж освітнього лідера в соціальних мережах.
5. Парадокси огруплення мислення на педагогічних радах: як керівникові зберегти консенсус без придушення критичного мислення та креативності.
6. Психологічна безпека під час комунікації непопулярних управлінських рішень.
7. «Цифрове відчуження» та психологічне виснаження від онлайн-взаємодії.
8. Психологічна позиція керівника як «третьої сторони» у високоемоційних конфліктах.
9. Психологічний супровід і комунікація з ветеранами та ВПО в освітньому колективі.
10. Гендерна асиметрія та комунікативне домінування в освітньому менеджменті: шляхи подолання мовного сексизму та впровадження паритетного дискурсу.

V. КЕЙСИ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

КЕЙС 1

Перший керівник, Надія Павлівна, в усьому прагне допомогти своїм підлеглим. Старається підбирати різноманітні заходи та форми роботи з колективом. Їй здається, що вона добре знає, що потрібно її персоналу, оскільки вона прагне бути в курсі всіх новинок технологій менеджменту. Наприклад, вона приходить заходить до підрозділу і говорить: «Наступні збори колективу будуть спільно з практичним психологом на тему «Конкурентоздатний фахівець: якості та умови становлення» – для вас це прекрасна можливість краще пізнати себе та одне одного, розвинути конкурентноздатність».

Другий керівник, Світлана Сергіївна, прагне залучити персонал до самостійного вибору спільних заходів, партнерів по спільній справі тощо. Наприклад, вона говорить керівникам підрозділів: «У вас є можливість самим спланувати теми, форми та умови проведення нарад на рік. Пропоную організувати мозковий штурм: кожен може запропонувати свою ідею, навіть якщо вона здається абсолютно нездійсненною!»

Проведіть психологічний аналіз особливостей стилю спілкування керівників. Наведіть приклад спілкування трансформаційного лідера.

КЕЙС 2

На конкурсі «Менеджер року» учасникам було запропоновано виступити з ролі Міністра освіти. Ось декілька із запропонованих ідей:

Директор 1: «Повернути радянську педагогіку у всіх ключових моментах».

Директор 2: «Без вчителя нічого не буде, а от всі проміжні структури між школою та міністерством ліквідувати».

Директор 3: «Вчитель перестав розвиватися, бо його заганняють. Школа має відповідати за кадри, будемо готувати вчителя у школі».

Директор 4: «Необхідно щоб всі цілі всіх працівників освіти сходились на учні. Оцінки учнів мають враховуватися і при атестації вчителя».

Директор 5: «Учні мало що знають, необхідно підсилити увагу до атестації випускників».

Висловіть гіпотезу про стиль спілкування директорів та обґрунтуйте свої гіпотези.

КЕЙС 3

Керівник закладу освіти доручив своєму заступнику відібрати кандидата з складу молодих педагогічних працівників для стажування у Фінляндії, де впроваджуються сучасні освітні технології та новітні підходи до менеджменту освіти, з перспективою внесення цієї кандидатури в управлінський резерв закладу. Ним було виділено декілька кандидатур:

- Компетентний молодий вчитель, жорсткий, авторитарний, який не боїться конфліктів, мало рахується з думкою колег, вимогливий до учнів, має перможців МАН.

- Компетентний, доброзичливий вчитель, що вміє добре налагоджувати стосунки з батьками, учнями та колегами, завжди уникає конфліктів, сварок та склок, веде цікавий гурток, який люблять відвідувати діти.

- Чіткий, вміє логічно розмірковувати та розуміє завдання розвитку учнів в сучасних умовах, вимогливий до себе і вимагає від учнів та колег беззаперечного виконання функціональних обов'язків, не боїться прямо висловлювати претензії батькам учнів, колегам та керівництву.

- Непоганий вчитель, амбіційний та честолюбний, не боїться відповідальності, добре вибудовує відносини з керівництвом, він послідовно і цілеспрямовано робить вертикальну кар'єру, крокує до влади.

- Спеціаліст середнього рівня, що є близьким родичем відомого політичного діяча і мецената.

Дайте психологічну оцінку комунікативного потенціалу претендентів. Кого з цих п'яти кандидатур Ви порадили б відправити на стажування керівникові та пропунували б до складу управлінського резерву? Обґрунтуйте своє рішення з позиції.

КЕЙС 4

Керівник вирішив мотивувати молодого викладача, запропонувавши йому нове творче завдання, виконання якого сприятиме його повнішій самореалізації. Однак замість підвищення ефективності підлеглого, як припускав керівник, між ними виник конфлікт. Керівник запропонував своєму співробітнику розробити проект з нової освітньої програми в межах його фаху. Однак зазвичай відповідальний і обов'язковий викладач висловив емоційний опір цьому завданню. Як протест він наводив такі аргументи: «Я добре виконую ті завдання, які лежать у рамках моєї компетентності. Мені подобається, коли розроблений мною курс обирають студенти, коли викладаю і глибоко розумію сутність предмету, коли покладаюсь на себе. Розробляти нову освітню програму означає вступити в «зону некомпетентності», і я почуватимуся дискомфортно. Крім того, незрозуміло, наскільки нова освітня програма матиме попит серед абитурієнтів, чи зможу я знайти одностудентів, як багато мого особистого часу я маю віддати. Разом з тим, виконання звичних для мене завдань приносить закладу тільки «плюси»: студенти перемагають на олімпіадах, мої праці мають високий індекс цитування, викладачі інших університетів звертаються за досвідом.

Як ви думаєте, в чому полягає причина конфлікту між керівником та викладачем? Яку помилку зробив керівник при виборі способу мотивації свого співробітника? Обґрунтуйте стратегію вирішення конфлікту.

КЕЙС 5. «КОНФЛІКТ»

Запропонуйте шлях виходу з конфлікту. Дайте психологічне обґрунтування вашого рішення.

Ситуація 1

У школі на однакових посадах працювали дві жінки одного віку – Ганна й Ірина. Стаж роботи й рівень освіти в Ірини був вище, але коли звільнилася посада заступника директора, її отримала Ганна. Керівник пояснив своє рішення тим, що організаторські якості, необхідні для роботи на цій посаді в Ганни розвинені краще, і її рівень освіти дає їй право працювати на даному місці. Об'єктивно він був правий. Проте Ірина не погодилася з подібним рішенням. Вона стала вишукувати й виносити на загальне обговорення недоліки в роботі Ганни, обговорювати, а іноді й не погоджуючись з її розпорядженнями. Конфлікт зачіпав й інші сфери – зовнішній вигляд, родину, спосіб життя та ін. Колектив не брав участь у конфлікті, але він впливав на роботу всього закладу.

До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки потрібні для його вирішення?

Ситуація 2

У вузі на одній кафедрі працюють два викладачі – Тетяна й Марина. Обидві вони відрізняються вмінням постояти за себе й не дати спуску іншому у випадку непорозумінь або конфліктів. Тетяна, крім того, не вміє зберігати в таємниці інформацію, відому їй про інших людей і прагне використати її для досягнення власних цілей. Їй стали відомі відомості з життя Марини, що відносяться до періоду її розлучення із чоловіком і часу, що передувало новому заміжжю. Поводження Марини в цей період не завжди відповідало моральним нормам, прийнятим у суспільстві. Марина попросила Тетяну не говорити ні з ким про те, що їй стало відомо, але Тетяна стала обговорювати ці відомості зі знайомими, колегами й лаборантами. Переважна більшість людей якщо й вислухувало її, то реагувало в такий спосіб: або «Подібні гріхи бувають у житті, зараз Марина – гарна людина», або: «Приватне життя моїх колег мене не стосується, а працівник Марина гарний». На професійне положення й відносини з О. Н. Євтушенко колегами й Тетяною, і Марини дана інформація ніяк не вплинула, але з тих пір між ними встановилася стійка ворожнеча. Який вихід із даної ситуації? (Доповнення: Кафедра є загальвузівською, тому, навіть працюючи на одній кафедрі ці викладачі не зіштовхуються один з одним по роботі, оскільки викладають на різних факультетах).

До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки потрібні для його вирішення?

Ситуація 3

Кілька років назад на одному із заводів було утворено мале підприємство, завданням якого став збут виготовленої заводом продукції. Довгий час обидва підприємства існували без конфліктів, допомагаючи один одному й розподіляючи прибуток. На завод прийшов новий економічний директор. Він вирішив займатися збутом продукції самостійно, без посередництва малого підприємства, у результаті чого між підприємствами виник конфлікт. З одного боку, у малого підприємства – налагоджені зв'язки з покупцями, контракт на збут продукції із заводом, керівництво заводу є одним із головних акціонерів. З іншого – новий економічний директор переконав керівництво, що без посередників завод, змінивши форму власності, зможе одержувати більші прибутки. У конфлікт виявилися залучені всі структури обох підприємств. Виражається він у суперечках, зборі компрометуючого матеріалу, ворожнечі окремих людей і цілих відділів.

До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки потрібні для його вирішення?

Ситуація 4

У невеликій сільській школі працювало всього вісім вчителів. Усі вони були приблизно одного віку – між 20 й 30 роками. Відносини в колективі склалися гарні, майже домашні – вчителі ходили в гості один до одного, обговорювали домашні справи й ін. Коли звільнилася його заступниця з сімейних обставин, директор школи вирішив прийняти на роботу свою родичку з міста, жінку 45 років із більшим стажем роботи в освіті, на вакантну посаду. Із самого початку вона дала зрозуміти іншим, що не збирається встановлювати з ними дружні відносини. Вона вказувала всім, у тому числі й директорові, на недоліки в роботі й радила, як потрібно вести справи. Частина її зауважень була вірна, але були й дріб'язкові причіпки. Крім того, вона стала розповідати своєму родичеві – директору школи – про все, що відбувається на роботі й радити йому звільнити деяких вчителів. Звільнень не відбувалося, але директор став втручатися в рішення всіх питань й іноді навіть заважати роботі. Колектив школи до нової людини відносився різко негативно. Із нею намагалися не розмовляти, не залучати до рішення виробничих питань, говорили директору про всі дрібні недоліки в роботі заступника й натякали на необхідність її звільнення. Великих претензій по роботі до неї не було, крім того, директор школи був проти звільнення. Історія відбувалася в селі, де іншу роботу співробітникам знайти складно.

Яким шляхом, швидше за все, буде розвиватися конфлікт? Які кроки керівника потрібні для його вирішення?

Ситуація 5

Одного дня в місті був намічений студентський страйк. Він був добровільний, і заняття в університеті не скасовувалися. У викладача А. у цей день була тільки одна пара семінарських занять, на які він приїхав вчасно, незважаючи на те, що йому потрібно більше години на дорогу до університету. Студенти на заняття не з'явилися. Декан, до якого звернувся викладач, сказав, що не може покарати студентів, тому що це їхнє право – іти на страйк. На заперечення викладача, що вони не були на страйку, а просто прогуляли цей день, декан відповів, що цей факт довести неможливо. Викладач затаїв образу на студентів і став ставитися до групи більш вимогливо, ніж до інших – частіше проводити перевірочні роботи, суворіше оцінювати й ін. Студенти розуміли, у чому причина настільки строгого відношення, але нічого не могли довести декану, оскільки викладач завжди висував об'єктивні критерії оцінок.

Які методи може застосувати декан факультету, як третя сторона, для вирішення конфлікту?

КЕЙС 6. «МІЖКУЛЬТУРНА СПІВПРАЦЯ»

Завдання 1.

Прочитайте українські прислів'я, знайдіть відповідники в інших культурах. Які аспекти представників української культури вони характеризують? 1. Вісті не лежать на місці. 2. Говори стовпу, а він стоїть. 3. Двоє третього не чекають. 4. Життя прожити – не поле перейти. 5. Від ласкавих слів утихає гнів. 6. Говори мало – слухай багато.

Завдання 2. «Плідна співпраця»

Підготуйте та запишіть 10 головних загальних принципів взаємодії з партнерами-освятнами в міжнародному проєкті, які б забезпечили ефективну, доброзичливу співпрацю з представниками інших культур.

Завдання 3.

Розгляньте визначення толерантності в різних мовах: в іспанській мові: здатність визнавати ідеї та думки, відмінні від власних; у французькій мові: повага свободи іншого, його думки; в англійській: готовність і здатність без протесту сприймати особистість або подію; у китайській: дозволяти, допускати, бути в ставленні до інших терпимим, великодушним; в арабській: прощення, поблажливість, м'якість, милосердя, співчуття, терпіння, прихильність до іншого; у російській: здатність терпіти щось або когось (бути витриманим, стійким, вміти миритися з існуванням чого-небудь); у перській мові: терпіння, витривалість, готовність до примирення.

Запропонуйте власне визначення поняття толерантності.

Ситуація 1

Проаналізуйте ситуацію. Хлопчик, син японського дипломата, що працює в США, вчиться в американській школі. Під час перерви він, на думку вчителя, повівся некоректно щодо інших учнів. Учитель відвів учня в кут і став говорити йому, що він повівся неправильно. Під час бесіди хлопчик дивився в підлогу і мовчав. На питання вчителя, чи зрозумів хлопчик сутність його зауваження, дитина продовжувала дивитися в підлогу і мовчати. Після бесіди вчитель поскаржився директору на некоректну поведінку учня і його неповагу до вчителя. Хлопчик же, прийшовши додому, розповів про ситуацію батькам, ті вважали, що вчитель повівся не зовсім правильно, і побажали зустрітися з директором школи.

Дайте відповідь на такі запитання: 1. Опишіть структуру конфлікту і його причини. Чому цей конфлікт можна вважати міжкультурним? 2. Як, на вашу думку, сприймають цю ситуацію вчитель і батьки учня? 3. Яку стратегію вирішення конфлікту слід обрати, враховуючи причини ситуації, а також прийняті у відповідних культурах способи вирішення конфліктів? Уявіть, що ви запрошені на зустріч директора і батьків хлопчика як медіатор. Яку тактику ви обрали б, спілкуючись спочатку з директором і батьками дитини окремо, а потім під час особистої зустрічі?

Ситуація 2

Уміння вирішувати конфлікти в міжкультурній комунікації значною мірою залежить від уміння визначати комунікативний стиль конфлікту, властивий опонентам, проявляти гнучкість у виборі способу вирішення конфлікту, шукати точки дотику перш за все не в позиціях опонентів, а в звичному для них способу вирішення конфліктів.

Існують чотири стратегії вирішення конфліктів: дискусія, залучення, пристосування та динамічний стиль.

Яка стратегія є характерною для вирішення конфліктів в американській, австралійській, та в деяких скандинавських культурах? Яка стратегія є характерною для вирішення конфліктів із представниками південноєвропейських культур? Яка стратегія є характерною для вирішення конфліктів із представниками мексиканців, японців, тайців?

VI. ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Діловий рівень спілкування міє на меті:

- А) виконання очікуваної від людини ролі;
- Б) організація спільної діяльності;
- В) задоволення потреби у розумінні, співчутті.

2. «Основний засіб узгодженого прийняття рішень в процесі спілкування зацікавлених сторін». Про яку форму ділового спілкування йдеться?

- А) ділова бесіда;
- Б) публічний виступ;
- В) ділові перемовини;
- Г) ділова нарада.

3. Впишіть у схему назви пропущених етапів ділової бесіди

початок бесіди		аргументування висунутих положень/висунення контраргументів		завершення бесіди
-------------------	--	--	--	----------------------

4. Відмітьте усі завдання початку ділової бесіди:

- А) встановити контакт зі співрозмовником;
- Б) створити сприятливу атмосферу для бесіди;
- В) привернути увагу до теми розмови;
- Г) інформування партнера про сутність проблеми;
- Д) пробудити інтерес співрозмовника.

5. За стадією набору розрізняють інтерв'ю:

- А) вільне, неструктуроване, структуроване;
- Б) попереднє, основне, завершальне;
- В) інтерв'ю відсіву, інтерв'ю найму;
- Г) ситуативне, стресове, «прослуховування».

6. Яка комунікативна мережа сприятиме ефективному виконанню завдань, що потребує більшого обміну ідеями, інформацією та методами вирішення проблем:

- a) централізована;
- b) децентралізована.

7. Аналіз проблеми, інтересів сторін, визначення переговорної позиції відбувається на етапі:

- a) підготовки переговорів;
- b) вступу до переговорів;
- c) завершення переговорів;
- d) аналізу підсумків переговорів.

8. Колаборація в конфлікті передбачає такі тактики:

- a) медіація;
- b) переговори;
- c) арбітраж;
- d) жеребкування;
- e) примушення третьою стороною.

9. Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій) – це:

- a) конфлікт ролей;
- b) конфлікт норм поведінки;
- c) конфлікт бажань.

10. Ефект Рігельмана – це:

- a) тенденція сприяти членам своєї групи на відміну від членів чужої групи;
- b) почуття належності до групи (ефект «ми») і відповідно відстороненості, відокремлення від інших (ефект «вони»);
- c) зменшення середнього індивідуального внеску в групову роботу зі збільшенням кількості членів групи;
- d) ефект мислення за якого в згуртованій групі домінує пошук згоди, що підпорядковує собі реалістичну оцінку можливих альтернативних дій;
- e) ефект, що проявляється у підвищенні активності індивіда в умовах здійснення діяльності в групі у порівнянні зі звичним рівнем виконання тієї ж діяльності індивідуально, а також у посиленні домінантних реакцій у присутності інших.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навч. посіб. Київ : НАУ, 2016. 208 с.
2. Бойко В.О., Щотка О.П. (2023). Травмочутливий заклад освіти: концепт, стратегії створення. *Особистість у кризових умовах сучасності*: психологічні виклики. Івано-Франківськ, С. 32-35.
3. Бородін І. Є., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб. Дніпро : Грані, 2019. 180 с.
4. Василенко О. В., Коваленко О. Г. Мережева взаємодія та ділове партнерство в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2023. 156 с.
5. Гавриловська К. П., Шинкаренко О. В. Психологія ділового спілкування та ведення переговорів : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2021. 216 с.
6. Гайдучок І. Г., Регеда М. С., Шувар Н. М., Закалик Г. М. Психологія спілкування: навчальний посібник / за заг. ред. М. С. Регеди. Київ: Вид-во «SBA Print», Видавничий дім «Інтернаука», 2026. 184 с.
7. Домрачева І. Р. Аксьонова І.О. Основи мовленнєвої діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 101 с.
8. Заветний С.О., Пономарьов О.С., Пазиніч С.М., Кострікін О.В. Психологія впливу: навчально-методичний посібник. Харків: НТУСГ ім. Петра Василенка, 2011. 52 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
10. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 232 с.
11. Кісарчук З. Г., Лазос Г. П., Омельченко Я. М. Психологічна допомога та комунікація в умовах кризових станів і соціальних трансформацій : практ. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 184 с.
12. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація: навч. посібн. для студентів галузі знань 0302 Міжнародні відносини, 0203 Гуманітарні науки напряму підготовки 6.030205 К. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
13. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / за ред. А. Гусєва. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
14. Малкова Т.М. Візуальна психодіагностика. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 132 с. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
15. Менеджмент соціальних конфліктів : метод. рек. / за ред. І. Петренко. Київ : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 64 с.

16. Основи соціальної психології : підручник для закл. вищ. освіти / за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
17. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 286 с.
18. Психологія спілкування: навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова: 2-ге вид., перероб. і допов. Х. : НФаУ, 2018. 140 с.
19. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. Теоретичні напрями соціальної психології : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 212 с.
20. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: монографія. К.: Міленіум, 2008. 216 с.
21. Чалдині Р. Психологія впливу. КСД, 2022. 608 с.
22. Щотка О. П. Психологія ділового спілкування. *Соціально-психологічна підготовка менеджера освіти* : навч.-метод. посіб. / за ред. О. П. Щотки. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С. 34–45.
23. Щотка О.П. (2022). Стрес-опановуюча поведінка працівників організацій: гендерний ракурс. *Психологічні виклики сучасних організацій*: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічні виклики сучасних організацій» (3 березня 2022р., м. ІваноФранківськ) / За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. І. А. Гуляс, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2022. С. 312-317.
24. Щотка О.П. Практикум з організаційної психології та психології праці. Частина 1. Організаційна психологія: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2025. 126 с.
25. Щотка О.П., Андрєєва Я.Ф. Можливості та обмеження використання гумору персоналом освітніх організацій для опанування робочим стресом. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, Київ, 2021, № 2-3 (23), С. 100-107.
26. Johansson C. Research on Organizational Communication. *Nordicom Review*. 2007. Vol. 28, no. 1. P. 93–110.
27. McLean S. Business Communication for Success. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing, 2015. 652 p.
28. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 600 p.
29. Paludi M. A. Psychology for Business Success. Westport : Praeger, 2013. 320 p.
30. Professional Communications. Alberta : Campus Alberta, 2015. URL: <http://www.procomoer.org/> (дата звернення: 21.07.2026).
31. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Boston : Pearson, 2023. 744 p.
32. West M. A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. 2nd ed. Oxford : Blackwell, 2004. 220 p.

Навчальне видання

Щотка О. П.

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

Технічний редактор – А. М. Лисенко

Макетування – О. В. Борщ

Підписано до друку 02.10.26 р.
Гарнітура Computer Modern
Замовлення № 29

Формат 60x84/16

Обл.-вид. арк. 4

Ум. друк. арк. 5,01

Папір офсетний

Ел. вид-ння



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.

м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3^А
(04631)7–19–72

E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.