МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: денна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу Спеціальності 073 Менеджмент |
| **Яковчук Ю.О.** |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **к. псих. н., доц. каф. псих.****Чорна Н.В.** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **к.пед.н., доцент,** **Дарманська І.М.** |
|  | (прізвище та ініціали) |

 **Хмельницький – 2021 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**…...7

1.1 Проблема формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти у психолого-педагогічній літературі………….………………..7

1.2 Оратор та вимоги до нього …………………………………………………16

1.3 Сучасний стан формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти ……………………………..……………………...……………..25

**РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**….36

2.1 Культура сперечання в ораторському мистецтві керівника закладу освіти……………………………………………………………………………..36

2.2 Удосконалення навичок діалогічного красномовства керівника закладу освіти……………………………………………………………………………..48

2.3 Психологія ведення дебатів та ділової бесіди керівником закладу освіти……………………………………………………………………………..58

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………..70

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………..……..75

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Потреба у професіоналізації управлінської діяльності у сфері освіти в останнє десятиріччя стала відчуватися особливо гостро[18], проблема професійного спілкування, вдосконалення навичок ораторського мистецтва набуває все більшої актуальності у педагогічному колективі, аджеінтуїтивна реалізація ораторського хисту є не організованим та не контрольованим процесом, а отже - не професійним.

Ораторська майстерність є важливою професійною ознакою фахівця всіх рівнів кваліфікації, оскільки, сприяє оптимізації педагогічної взаємодії надає комплексний вплив на емоційний стан та інтелектуальну, вольову сфери його особистості.

Величезну роль у процесі формування комунікативної компетентності керівника закладу освіти грає логічне мислення, що надає можливість навчитись будувати вірні докази і заперечувати помилкові твердження, знаходити помилки при побудові умовиводів, боротися проти неприпустимих (некоректних) способів дискусії, критично сприймати плюралізм думок [44].

Ораторське мистецтво в освіті відрізняється своєю спрямованістю в майбутнє, що відображається у різних законодавчих документах, зокрема Закон України , «Про вищу освіту», Національна доктрина розвитку освіти, Державна національна програма «Освіта» та ін. [18].

Ораторське мистецтво є фундаментальною складовою гуманітарної і соціально-економічної підготовки фахівців нової генерації. Саме тому в українській вищій педагогічній школі ораторське мистецтво є невід’ємною складовою виховання висококваліфікованого спеціаліста, формування його професійних рис та високого рівня культури. Навчитися переконувати, робити слабку думку сильною – таке завдання можна виконати за допомогою ораторського мистецтва, звертаючись як до розуму, так і до почуттів людини.

Освітньо-професійні програми закладів вищої педагогічної освіти в якості освітнього компоненту обов’язково включають дисципліни такого спрямування, які мають на меті формування ціннісно-смислової, когнітивно-комунікативної компетентностей на основі засвоєння законів ораторського мистецтва, особливостей впливу однієї людини на іншу, принципів і правил красномовства, розумової та мовної культури майбутнього педагога [44].

 **Ступінь дослідженості проблеми.** За останні два десятиліття література з риторики та культури мовлення активно накопичувалася: А. Ф. Лосєв, С. С. Аверінцев, В. В. Виноградов, Г. О. Вінокур, Ю. В. Рождественський, Ю. М. Лотман, С. І. Ожегов, В. Г. Костомаров, Л. І. Скворцов та інші; підручники для університетів та шкіл - Л. К. Граудіна, В. І. Аннушкін, Є. Н. Зарецька, Д. Н. Александров, С. Ф. Іванова, А. К. Михальська, Н. Н. Кохтев, Д. Е. Розенталь, Л. А. Введенська, Т. Г. Хазагеров. Роботи психологів та психолінгвістів мають безпосереднє відношення до риторики та мовлення: Л. С. Виготського, Н. І. Жинкіна, Ю. А. Сорокін, Т. Н. Ушакова, А. А. Леонтьєв [49].

 В середині XIX сторіччя опубліковані праці К. П. Зеленецький, в яких розроблялися питання логічності мовлення. Ораторське мистецтво в цей час набуває все більш практичний характер, зближуючись із сучасною культурою мови [57].

 Одна із особливостей управлінської діяльності в школі, як зазначає Р. Шакуров, полягає в тому, що директор переважно не має можливості матеріально заохочувати вчителів, а використовує лише засоби опосередкованого керівництва, які базуються на розвиткові самоуправління в колективі [79].

 Для набуття професіоналізму необхідні відповідні здібності, бажання і характер, готовність постійно вчитися і удосконалювати свою майстерність [63].

 Керівник закладу освіти має гарно володіти навичками публічних виступів адже це своєрідний напрям в науці і мистецтві, що здатне впливати як на відчуття, так і на думки людини, змінювати їх світогляд [78].

Однак, аналіз педагогічної теорії та практики засвідчив, що проблема ораторського мистецтва у педагогічному колективі, зокрема керівника є недостатньо дослідженою.

Таким чином, актуальність проблеми та недостатній рівень її наукової розробки зумовили вибір теми дослідження: «**Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти**».

**Об’єкт:** ораторське мистецтво керівника закладу освіти.

**Предмет:** психологічні умови формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти.

**Мета:** визначити та теоретично обґрунтувати психологічні умови формування навичок ораторського мистецтва керівників закладу освіти.

Реалізація цієї мети передбачає розв’язання наступних **завдань**:

1. Визначити проблеми формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти у психолого-педагогічній літературі.
2. Охарактеризувати особливості ораторського мистецтва та вимоги до нього.
3. Проаналізувати стан формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти.
4. Теоретично обґрунтувати психологічні умови формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти.

 **Методи дослідження**:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення при вивченні науково-педагогічної літератури; класифікація і систематизація теоретичних даних щодо формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти;

- емпіричні: спостереження, бесіда.

Старокостянтинівський заклад дошкільної освіти № 6 «Зіронька»

**Теоретичне значення дослідження** полягаєу визначенні та обґрунтуванні психологічних умов формування навичок ораторського мистецтва керівників закладу освіти.

 **Апробація результатів дослідження.** Основні положеннямагістерської роботи викладено у збірнику наукових праць «Психологія ХХІ століття: теоретичні та практичні дослідження» на тему: «Ораторське мистецтво: культура мовлення керівника» (Хмельницький, Вид-во МАУП, 2021). Основні результати дослідження висвітлено у 1 публікації, яка є одноосібною.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (81 найменування), 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**1.1 Проблема формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти у психолого-педагогічній літературі**

Між психікою людини та її голосовим апаратом існує прямий зв’язок. Якщо думки та почуття, які хоче висловити оратор, слабкі, розпливчасті, боязкі, то і виступ його буде таким самим. Голосовий апарат не працюватиме належним чином. Ознаками такої поганої роботи є переривчасте і поверхневе дихання, монотонний голос, нечітка артикуляція та неправильна інтонація. Приведення лінгвістичного механізму в повну «бойову готовність» вимагає яскравих думок та готовності оратора ними поділитися [13].

У наш час проблеми словесного спілкування, включаючи мистецтво мовлення, досліджують ряд дисциплін, головною з яких є риторика (включаючи майстерність красномовства), підґрунтям якої є логіка, психологія, педагогіка, філософія, етика, естетика, мовознавство, народознавство, література [60].

Оволодіти мистецтвом спілкування, мистецтвом мовлення, культурою усного та письмового слова необхідно кожній людині, незалежно від виду діяльності, якою вона займається чи планує займатися.

Вміння спілкуватися особливо важливе для вчителів, журналістів, підприємців, менеджерів, організаторів виробництва та людей, які займаються менеджментом в освітньому процесі [9].

У сучасному світі тривалий час ділові контакти у сфері управління зводилися переважно до вказівок та виконання завдань. Це була суть системи адміністративного управління. Можливість професійної діяльності вимагала від початківців вміння знаходити однодумців, співпрацювати з ними контактувати з посадовими особами, тобто активно спілкуватися. Відсутність навичок ділового спілкування може поставити у складне становище навіть того, хто вважається професіоналом своєї справи [4].

Керівник закладу освіти - це дзеркало колективу. У своїх промовах він доносить до слухачів важливу інформацію, яка впливає на емоційний комфорт колективу. Послідовність викладеного матеріалу дає можливість учасникам освітнього процесу проаналізувати зміст того матеріалу, який бажає донести до кожного слухача керівник.

Виступ оратора має свої особливості композиції та стилю, а також особливий взаємозв’язок подачі матеріалу. Ораторська мова - це тип монологічного мовлення, що використовується в ситуації, коли оратор звертається до великої аудиторії з метою переконання. Ораторське мистецтво відрізняється від інших типів мовлення кількома основними якостями.

Доповідач звертається з ораторською промовою, щоб не просто передати інформацію слухачеві, але й отримати відповідь у формі зворотнього звязку, а саме: зацікавленості, переконання, спонукання до дії. Це завдання завжди має агітаційний характер. Для досягнення цієї мети оратор повинен надихнутися темою свого виступу і вкласти в нього те, що вважає за потрібне та корисне для своїх слухачів.

Для того, щоб промова торкнулася кожного слухача і зацікавила аудиторію, важливий авторитет оратора, або ж його особлива психологічна установка. Спонукання слухачів до виконання певних дій вимагає особливих зусиль волі, перш за все, з боку самого оратора. Ці зусилля відчуваються у промові оратора і передаються його аудиторії, спонукаючи її до дій [13].

Ораторське мистецтво та культура ніколи не були однорідними. У різний час, залежно від професії та часу, існували різні форми ораторства.

Ораторське красномовство, як особливий вид мистецтва, зародилося в Стародавній Греції. Жодна інша давня культура, ні єгипетська, ні акадська, ні китайська, ні індійська, не приділяє такої уваги ораторському мистецтву, як грецька, і не подає високих прикладів змісту та стильової досконалості діалектики та мистецтва слова. Ораторія вчить, як перетворити звичайну ораторську промову на мистецтво.

Виникненню ораторського мистецтва сприяла потреба публічного вирішення та обговорення важливих питань, що мали істотну значимість для суспільства. Історичні свідчення розкривають важливі умови виникнення ораторського мистецтва, адже це вміння сприяє розвитку суспільства. В Афінах, де верховною владою були народні збори, в короткий термін з'явилося чимало видатних ораторів.

Традиції сучасного ораторського мовлення коріняться в античній риториці Стародавньої Греції та Риму. Однак сучасні ораторські прийоми базуються на умовах технічного розвитку людства. Таким чином, оратору сьогодні допомагають звукові та візуальні засоби, які роблять його мовлення більш ефективним, ніж сотні років тому.

Давні греки називають Сіракузі батьківщиною ораторського мистецтва, а демагога Коракса - її засновником.

Головними ораторами таємниці красномовства того періода вважаються Лісій, Горгій, Сократ. Першими теоретичними обrрутуваннями науки ораторського мистецтва стала книга Аристотеля «Риторика», в якій йдеться про засоби переконання та впливу, систематизацію думки, особливості організації інформації, яка доноситься до слухачів, врахування особливостей людського мислення, харизма та почуття гумору, що необхідні оратору. Аристотель вважав, що успіх суспільства залежить від того, як організована промова доповідача.

 Розвиток ораторського мистецтва продовжується в Стародавньому Римі. Найважливішим римським оратором був Цицерон. Він не лише здобув високу майстерність у складанні та виголошенні промов, але й став автором трактатів про ораторське мистецтво. Однією з найважливіших у риторичній науці була праця римського вченого Квінтіліана «Виховання оратора», яка через багато століть була використана, як посібник для вивчення риторики.

Боротьба між королівствами та князівствами у Стародавньому Китаї вимагала від правителів мудрих і виважених рішень, тому, поряд з ними завжди знаходились радники. Вони сперечалися між собою і знаходили найкраще рішення проблеми. Це відбувалося серед аристократів, вимоги до промови були відповідні: стислість, розумова та емоційна насиченість, відповідальність за кожне слово [11].

Усі досягнення ораторського мистецтва античності були прийняті шанованими теоретиками Середньовіччя. Вони використовували різні прийоми, щоб завоювати увагу та любов глядачів. Серед відомих ораторів того часу - Мартін Лютер, Фома Аквінський, П’єр Абеляр. Їхні цитати та доповіді залишаються актуальними і сьогодні.

Історія ораторського мистецтва кожного періоду має свої особливості. Іноді красномовство було спрямоване на досягнення конкретних цілей, а саме на переконання [78].

Культура мовлення в сучасному суспільстві необхідна для формування культурного рівня людини. Потрібно пам’ятати, що мова - це форма мислення, зовнішній вираз внутрішнього стану. Оволодіння словом звеличує людину. Конфуцій також зауважив, що «благородна людина» здатна своїм словом «привести в рух» весь космос [8].

Ю.Рождественський, пишучи про погляди давніх мислителів, зазначає: «Майстерність красномовства в умовах демократії життєво необхідна, тому, що кожен громадянин поліса в умовах демократії перебуває в потенційній небезпеці від своїх співгромадян. Будь-який із співгромадян може, так би мовити, міцно «причепитися», звинуватити іншого з вигодою для себе, покликати до суду і виграти суд, відняти майно і життя. Отже, вправність у мові допомагає захиститися й в умовах аристократичного сусідства і, у разі потреби, у судовій боротьбі. Якщо ж громадянин бажає запропонувати місту що-небудь, то він зіштовхується з громадською думкою, яка завжди консервативна й ситуативна в тому сенсі, що натовп судить всякі пропозиції стосовно своєї думки, яка міняється у зв’язку з поточними подіями. У цьому випадку вправність у красномовстві допомагає переконати співгромадян погодитися на пропозицію. Всяка самодіяльна і заповзятлива людина відчуває перешкоди через громадську думку і, пропонуючи нове, завжди ризикує і життям, і майном. Вправність у красномовстві допомагає людині посісти вигідніше становище у суспільстві, завоювати певну пошану співгромадян і поліпшити свої матеріальні справи» [68].

Кожна історична епоха висуває певні вимоги до оратора. В. Г. Бєлінський писав, що якби Демосфен воскрес і заговорив в якомусь сучасному парламенті, він, швидше за все, не мав би успіху. Ораторське мистецтво має й територіальну специфіку: успішний оратор однієї країни може бути невірно зрозумілим в іншій. Це пов'язано з культурними відмінностями, особливостями, так званої, мовної картини світу, яка у кожного народу має свої нюанси.

Перша половина XIX століття вважається періодом розквіту ораторського мистецтва. З'явилося кілька нових підручників риторики, зокрема, багаторазово перевидавалася згодом курси риторики А. Ф. Мерзлякова, Н. Ф. Кошанского, А. І. Галича та ін. В цей час характерною особливістю риторики став поділ її на загальну і приватну. Загальна риторика розглядала загальні закони мови, правила вираження думок, а приватна описувала конкретні типи ораторського мистецтва.

В середині XIX сторіччя опубліковано праці К. П. Зеленецького, в яких досліджувалися питання логічності мовлення. Ораторське мистецтво в цей час набуває все більш практичного характеру, наближуючись до сучасної культури мовлення.

Риторика знову почала розвиватися у другій половині XX сторіччя. У США, Японії, країнах Західної Європи прокидається інтерес до ораторського мистецтва, до проблеми мовного впливу, пропагандистського переконання. З'являється красномовство, що вивчає виразність художнього слова [57].

За останні два десятиліття активно накопичується джерельна база з риторики та культури мовлення: А. Ф. Лосєв, С. С. Аверінцев, В. В. Виноградов, Г. О. Вінокур, Ю. В. Рождественський, Ю. М. Лотман, С. І. Ожегов, В. Г. Костомаров, Л. І. Скворцов та інші; підручники для університетів та шкіл - Л. К. Граудіна, В. І. Аннушкін, Є. Н. Зарецька, Д. Н. Александров, С. Ф. Іванова, А. К. Михальська, Н. Н. Кохтев, Д. Е. Розенталь, Л. А. Введенська, Т. Г. Хазагеров. Безпосереднє відношення до риторики та мовлення мають роботи психологів та психолінгвістів: Л. С. Виготського, Н. І. Жинкіна, Ю. А. Сорокіна, Т. Н. Ушакова, А. А. Леонтьєва [49].

Багато відомих спікерів та акторів визнають, що вони завжди нервують перед тим, як вийти на лінію вогню. Мабуть, цей страх їм не шкодить. Як тільки хвилювання, що охопило промовця, закінчиться, відчувається полегшення фізичне та психічне і завдання виконується краще, ніж якби оратор зовсім не хвилювалися спочатку. За словами Поля Сопера, основна задача оратора - це мати що сказати і мати глибоку потребу це висловити [74].

Сучасний розвиток ораторського мистецтва здійснюється з урахуванням досягнень таких наук, як теорія мовної діяльності, теорія масової комунікації, логіка, психологія, соціологія. В теперішній час формується так зване «інформаційне суспільство», роль інформації в якому надзвичайно велика.

Розквіт переживає книговидавнича галузь, ЗМІ, розвивається виробництво електронних носіїв інформації, глобальні інформаційні мережі зробили процес обміну інформацією набагато доступнішим. Затребувані всі професії, пов'язані з інформаційним полем: журналіст, політтехнолог, фахівець зі зв'язків із громадськістю. Крім того, сьогодні підвищується громадянська активність населення, що вимагає практичного володіння мовною майстерністю самими різними верствами населення. Сучасна риторика, таким чином, стала наукою про мовні технології переконання і впливу.

Багато професій, які пов'язані з постійними промовами, не можуть обійтися без знання особливої науки - мистецтва красномовства. Можна сміливо стверджувати, що ораторство - найважливіший важіль культури. Той, хто володіє основами ораторського мистецтва, досягау успіху в побудові своєї кар'єри [57].

Уміти грамотно, красиво і зрозуміло пояснити свою позицію співрозмовнику - важливо для кожної сучасної людини. Для управлінця якісне використання вербальних і невербальних способів спілкування є не лише ознакою загальної культури, а й одним із способів управління та взаємодії з колективом.

Від того, наскільки добре керівник володіє вище описаними навичками, значною мірою залежить продуктивність роботи персоналу та успішність закладу освіти в цілому. Комунікація є однією з умов і елементів управлінської діяльності. Ефективним слід вважати спілкування, яке забезпечує оперативну точну передачу інформації, оптимальний психологічний вплив і взаєморозуміння між керівником і його співрозмовником [58].

Керівник закладу освіти має гарно володіти навичками ораторського мистецтва, зокрема публічних виступів, адже це - своєрідний напрям в науці і мистецтві, що здатний впливати як на відчуття, так і на думки людини, змінювати їх світогляд [78].

Спілкування визначає емоційний клімат у колективі, його психологічну стійкість, динаміку його згуртованості або роз'єднаності, взаємодію між Я і Ти. Життя у великому місті сприяє інтенсивності контактів, але, також і скороченню традиційних сфер спілкування. Тільки 9% контактів зав'язуються по сусідству, в порівнянні з більш ніж 38% - по роботі і навчанню [59].

Принципи і прийоми вчення ораторського мистецтва протягом багатьох століть складали основу системи освіти. Сьогодні роль усного слова, красномовства надзвичайно зросла в електронних засобах масової інформації [42].

Вплив мови - це її здатність впливати на «раціональне» та «емоційне» слухача, змусити його прихильно та з інтересом слухати, а згодом змусити його прийняти думку оточення, яку запропонує йому оратор.

Риторика розробила низку сучасних дисциплін, пов’язаних з розвитком мовленнєвої техніки. Часто ці дисципліни мають виразний «національний» колорит. Американські вчені розробляють теорію спілкування (основною метою якої є розвиток людської суспільства). Широку популярність набули твори Д. Карнегі, Н. Хілла та П. Сопера [60].

Корпоративне спілкування займає значне місце в житті багатьох людей. Адже постійно виникає потреба обговорювати питання, пов'язані з організацією робочого процесу, життям трудового колективу, виконанням службових обов'язків, укладанням різних видів угод, контрактів, процесів прийняття рішень, оформлення документів тощо.

Корпоративне спілкування має базуватися на принципах партнерства, враховувати взаємні запити та потреби його учасників, ґрунтуватися на інтересах компанії.

Корпоративне спілкування, засноване на принципах співпраці та взаєморозуміння, підвищує професійну та творчу активність працівників, є важливим чинником професійного процесу організації [9].

Бути лідером для своєї аудиторії - це необхідно всім тим, хто не уявляє свого життя без ораторського мистецтва. Але, щоб привернути увагу громадськості та відчути її позицію, недостатньо знати риторичні прийоми. Важливі як техніка, так і тонкощі практики. Цей процес цікавий і тривалий, тому, що оратор постійно зростає і прагне до досягнення нових цілей [56].

Дейл Карнегі у книзі «Як завести друзів і вплинути на людей» цитує одного керівника бізнес -школи:

* Я б краще пройшов дві години по тротуару перед офісом ділового партнера, з яким я мав би зустрітися, ніж зайти до його офісу, не маючи абсолютно чіткого уявлення про те, що я йому скажу і що він, на основі моїх знань про його інтереси та мотиви, може відповісті [9].

Виступи на зборах, укладення контракту, посередницька та рекламна діяльність – все це вимагає красномовства - майстерності чітко і переконливо висловлювати власні думки. Відомий американець оратор Френк Снелл закликає: «Не дозволяйте, щоб через ваші недоліки мовлення співрозмовники малювали хибну картину ваших здібностей. Зробіть свою промову справною для вас».

Мистецтво виступати на публіці вимагає спеціальних знань, умінь і навичок - ораторського мистецтва. Повідомлення оратора зазвичай викликає різні реакції, а саме: розуміння, схвалення або, навпаки, нерозуміння, незгоду. Байдужість - теж своєрідна реакція. Доповідач читає відповідь на свої слова мімікою, позами, зауваженнями [4].

Обираючи професію, завжди варто пам’ятати, що оратори не народжуються з притаманним талантом, умінню говорити та вимовляти переконливі промови потрібно постійно навчати, вивчати суттєві моменти та основні правила. Будь-хто може зміцнити основи ораторського мистецтва, але застосувати їх на практиці, вставляючи потрібні слова і цитати, мабуть, просто унікальні та талановиті [78].

Сучасні вчення ораторському мистецтву сприймаються, як окрема наука та класифікуються за характеристиками, що передбачають прояви та форми. Хтось поділяє усне мовлення на монологічне та діалогічне, а хтось поділяє таке мистецтво на емоційне та раціональне.

В сучасному світі важливо володіти навиками ораторського мистецтва. Учасники освітнього процесу прагнуть вдосконалювати навики красномовства, досягати високого, професійного рівня викладення матеріалу.

Розвиток сучасного суспільства, досягнення онлайн технологій, виводить вміння ораторського мистецтва на більш високий професійний рівень.

Сучасний керівник закладу освіти має безліч можливостей оволодівати новими прийомами та техніками ораторського мистецтва. Тренінги, курси підвищення кваліфікації, курси красномовства, семінари, вебінари дають можливість осягнути широкий спектр знань, умінь та навичок.

Успішне оволодіння новими прийомами ораторського мистецтва дає можливість сучасному керівнику розширити межі спілкування, охопити широке коло аудиторії, отримати достойний зворотній зв'язок та позитивну атмосферу у колективі. Спокій працівників, позитивне мислення, повага сприяють створенню комфортного клімату у колективі та забезпечують можливість саморозвитку та самореалізації всіх учасників освітнього процесу.

Отже, ораторське мистецтво, культура ведення діалогу і риторика є обов'язковими складовими організації роботи колективу. Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти дозволяє розвинути комунікативні навички; можливість переконливо висловлювати свої погляди, використовуючи прийоми вербального та невербального спілкування; можливість покращити вміння спілкуватися з аудиторією.

**1.2 Оратор та вимоги до нього**

Однією із фундаментальних якостей мови є її багатство, тобто різноманітність лексичних, фразеологічних, інтонаційних засобів. Усе це безпосередньо пов'язане з рівнем загальної культури оратора, його ерудицією, начитаністю, досвідом публічних виступів.

Мова оратора поєднує в собі вплив як на розум слухачів, так і на їх почуття.

Володіння основами ораторського мистецтва – важлива ознака загальної культури людини, необхідна складова ефективної підготовки сучасних спеціалістів. Мистецтво переконуючої комунікації є фундаментом професіоналізму вчителя, юриста, політика, менеджера та інших фахівців, знання її основ необхідне кожній людині в будь-якій галузі життєдіяльності. Вона формує й розвиває систему духовно-моральних цінностей, культуру мислення, культуру мовлення, культуру поведінки та спілкування [67].

Виступи оратора відповідно до заходу (семінар, лекція, вебінар тощо) потребують відповідної rрунтовної підготовки [75].

Головною вимогою до оратора є вміння публічно мислити, що в свою чергу є невіддільним від уміння вибрати найбільш яскраві слова, що допомагають максимально точно висловити свою думку. Значення цього уміння настільки велике, що майстерність оратора нерідко зводиться до мовної культури, а в ній, в свою чергу, на перше місце відводиться правильності мови. Однак проблема значно глибша. Просто правильного мовлення недостатньо, щоб захопити аудиторію, тим більше, щоб її переконати. «Говорити правильно» і «говорити добре» - речі взаємопов'язані, але не збігаються за значенням і обсягом.

Важливим кроком у мистецтві виступу оратора є, безумовно, початок промови. Перше речення слід заздалегідь продумати і добре вивчити. Доповідача, який починає заїкатися у першому реченні, глядачі одразу вважатимуть невпевненим, некомпетентним. Перше речення має бути чітким і зрозумілим для слухачів [47].

Важливою якістю гарного виступу є його стислість. Вона передбачає, що оратор не тільки не зловживає часом і терпінням слухачів, але й уміє уникнути непотрібних повторів, зайвої деталізації, словесного сміття. Відомий давньогрецький письменник Плутарх вважав, що «сила мови полягає в умінні висловити багато в небагатьох словах» [54].

Для кращого сприйняття людям потрібна візуалізація. Картинки допомагають краще запам'ятовувати матеріал. Візуальна інформація, яку отримує мозок, обробляється в сотні разів швидше, ніж текст. Пости в соціальних мережах набирають більшу кількість переглядів, якщо текст супроводжується картинками. Кількість презентацій в сучасному світі є невід’ємною частиною виступу. Конференції, форуми, лекторії ... Тому, щоб бути поміченим, необхідно виділятися [81].

Не аби якою складністю для оратора-початківця є правильне вживання іншомовних, архаїчних слів, термінів. Перевантаженість мови термінологією робить її недоступною для розуміння. Зловживання архаїзмами істотно ускладнює сприйняття, а бездушне, стилістично невиправдане використання запозичень перетворює мову публічного виступу в малоприємний жаргон. Дуже часто зловживання іноземними словами супроводжує елементарне незнання значення слова.

Контакт з аудиторією, тобто спільний стан душі оратора та аудиторії - найвищий прояв здатності виступати публічно. Ставлення оратора до теми виступу, його інтерес, переконання викликають у слухачів відповідну реакцію. Основними показниками взаєморозуміння між співрозмовниками є позитивна реакція на слова оратора, зовнішнє вираження уваги слухачів (їх постава, зосереджений погляд, крики схвалення, посмішки, сміх, оплески), «робоча» тиша в залі. Особливістю «контакту з аудиторією» є його мінливість. Він може бути повним (з усією аудиторією) і неповним, стабільним і хитким у різних моментах виступу.

Щоб завоювати свою аудиторію, оратору потрібно налагодити та підтримувати постійний зоровий контакт [61].

Емоційність - абсолютно природна і, разом з тим, необхідна якість публічних промов, що допомагає сприйняттю і засвоєнню їх раціонального змісту. Вченими встановлено, що емоційність мови позитивно впливає на механізми мислення, пам'яті, уваги. Іноді цю комунікативну якість називають ще «виразністю» або «образністю мови».

Емоційним, виразним виступ може бути лише тоді, коли оратор відчуває ті ж почуття, які прагне передати аудиторії. Цю закономірність сформулював М.М. Сперанський в «Правилах вищого красномовства»: «Підстава красномовства ... суть пристрасті. Сильне відчуття і жива уява для оратора необхідні абсолютно ... Оратор повинен бути сам пронизаний пристрастю, коли хоче народити її у слухачах» [54].

Досвідчений оратор, що володіє високою мовною культурою, широко використовує всі засоби виразності мови, але при цьому не дотримується міри у використанні, так званих стилістичних фігур (фігур мовлення) робить виступ розтягнутим, штучним і пихатим. Суворі підпорядкування виразних засобів цілям мови і ситуації спілкування, тобто доречність мови - одне з головних правил риторики.

Переконливість мови досягається лише тоді, коли оратор володіє законами мислення, дотримується правил аргументації і композиції, має високий рівень мовної культурою, знає, як застосувати у своєму виступі закони загальної та соціальної психології, дотримується норм комунікативної культури, вдосконалює техніку мови. При цьому, будь-які підручники і посібники відіграють допоміжну роль. Вони лише вказують шлях, а створювати вміння кожен повинен сам в наполегливій роботі над собою і в практичній ораторської діяльності.

Переконання за допомогою мови може бути дієвим, якщо мовець, його особистість і поведінка мають певні особливості.

Приваблива людина та, хто вміє бути самим собою, вміє відмовитися від чужого, наносного, привнесеного. Ще Аристотель говорив про те, що мова людини повинна відповідати її віку, статі, національності, темпераменту.

Вміння бути природним дається непросто, тому, що в багатьох ситуаціях оратор відчуває на собі оцінку слухачів [1].

Артистизм мовця є важливим та необхідним інструментом володіння аудиторією. Артистизм - це вміння спілкуватися з оточуючими активно і з ігровою установкою, дотримуючись при цьому почуття міри. Артистичний оратор говорить всім своїм тілом[1].

Бути вмілим гравцем означає зображати, тобто в певній мірі перебільшувати не так чиїсь чужі риси, а свої власні. Артистизм є запорукою успіху мовця. Вміло підібрані артистичні техніки, вміння використовувати їх перед аудиторією, дають можливість оратору переконати слухачів у своїй промові, захопити велику кількість аудиторії, вміло керувати колективними діями.

Прийняти себе таким, який ти є, з усіма перевагами і з усіма недоліками - це велика праця. Праця, яка, на жаль, не під силу більшості людей. Але, якщо оратор бажає домогтися результату, розкрити свій потенціал у всій його повноті, пізнати себе, свою суть - потрібно усвідомити свої недоліки, прийняти їх та обов’язково відноситись з повагою до себе.

Страх – це один з головних ворогів оратора, але він, також, може стати ключем до перемоги. Якщо напередодні публічного виступу оратор відчуває тремтіння, потрібно згадати досвід попередників, адже навіть такі видатні оратори, як Лінкольн, Черчіль, Едлай Стівенсон і знаменитий видавець Генрі Грейді, відчували страх сцени [22].

Відомий факт - людину лякає невідоме. Якщо конкретно усвідомити свої страхи, здійснити роботу для того, щоб подолати цю перешкоду, рівень успіху перед аудиторією зростає, вдосконалюються навики публічних виступів.

Впевненість є невід’ємною умовою успіху оратора. Людина, яка виступає перед публікою, повинна бути рішучою, впевненою у своїх здібностях, знаннях, харизмі. Успішний оратор не боїться публіки, сміливо йде до неї назустріч. Без впевненості не вийде домінувати над загальною масою слухачів. Нерішучий оратор не притягне увагу публіки, навіть якщо висвітлює важливу і цікаву тему.

Початківці майстерності красномовства можуть бути надмірно самовпевненими. Необхідно зберігати гнучкість думок. Варто поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору. Іноді потрібно мати сміливість визнати свою неправоту. Але занадто часто сумніватися в своїх доводах не можна.

Впевненість оратора у своїй правоті повинна бути підкріплена ґрунтовним вивчення теми. Неприпустимо виступати з промовою, яку підготувала інша людина. Потрібно самостійно розібратися в питанні, розглянути проблему з декількох сторін, підготуватися до аргументів опонента. Здатність відповідати навіть на несподівані питання із залу змусить публіку повірити оратору і перейнятися його ідеєю. Знання тільки однієї теми зробить людини просто хорошим виступаючим. Майстерний оратор повинен бути ерудований. Це дозволить висвітлювати перед публікою будь-які теми і розширить можливості майстра слова. Адже основною якістю оратора є можливість спокійно висловити свої ідеї юрбі, заразивши її своїм ентузіазмом.

Якщо оратор виступає в наукових колах, то для наочності потрібно мати візуальний матеріал, що підкріплює слова трибуна. Також аудиторія більш сприйнятлива до мови, яка рясніє даними статистики та прикладами з практики. На них варто робити акцент [33].

Ефективність спілкування визначається не тільки мірою розуміння слів співрозмовника, а й умінням правильно оцінити поведінку учасників спілкування, їх міміку, жарти, рухи, позу, спрямованість погляду, тобто зрозуміти мову невербального спілкування. Ця мова дозволяє мовцеві повніше висловити свої почуття, показує, наскільки учасники діалогу володіють собою, як вони в дійсності ставляться один до одного [9].

Послідовність та логічність викладу матеріалу дає можливість оратору поступово побудувати свою промову, такий підхід є важливим елементом для успішного виступу. Якщо думка перескакує з однієї теми на іншу, головна ідея промови постійно переривається, то таку мову майже неможливо зрозуміти. Послідовність промови вважається логічною, коли твердження йде від відомого до невідомого, від простого до складного, від опису знайомого і близького - до далекого [4].

Людина, яка виступає перед публікою, повинна вміти правильно і чітко говорити. Не завжди під рукою є мікрофон, тому успішний оратор вміє голосно висловлюватися, орієнтуючись на акустичні особливості залу і кількість публіки. Мова повинна бути неспішною. У ній не повинно бути слів-паразитів. Рекомендується підлаштовувати манеру мови під передбачувану аудиторію. Якщо основна маса слухачів - молодь, можна використати сленгові слова, які краще опишуть ситуацію.

Правильна мова будується не тільки на голосі, але й на манерах. Мовець постійно ходить по сцені і жестикулює. При цьому темп його ходьби і жестикуляція збігаються з темпом голосу.

Якщо говорити про те, які якості оратора визначають його успіх, варто особливу увагу приділити вмінню вести діалог. Оратор повинен вміти ставити запитання:

* конкретному слухачеві, чекаючи його відповіді;
* до всього залу в цілому, чекаючи гучного "так" або "ні";
* до уявного слухача, створюючи ілюзію розмови.

Потрібно постійно спілкуватися з публікою, щоб люди не нудьгували, а відчували особисту замученість у процес. Сама мова повинна рясніти зверненнями, при цьому частина питань має бути риторичними.

Невід’ємною складовою успішної промови є швидка реакція оратора.

Успішний оратор вміє відповідати на питання. Він робить це швидко і завжди по темі. Жоден з коментарів не вибиває його з колії і не відволікає від основної теми. Оратор повинен орієнтуватися на настрій аудиторії. Якщо слухач втомився, потрібно це вчасно помітити і розрядити обстановку жартом або гострим зауваженням [33].

Міміка дозволяє нам краще зрозуміти співрозмовника, його почуття. Так, нахмурені брови, широко відкриті очі, опущені кінчики губ, відкритий рот свідчать про здивування; опущені брови, вигнуті зморшки на лобі, напівзакриті очі, закриті губи, стиснуті зуби виражають гнів.

Сум відбивається в напівзакритих бровах, тьмяних очах, злегка обвислих куточках губ, а щастя у спокійних очах, піднятих зовнішніх куточках губ.

Для всіх, хто бере участь у розмові, з одного боку, важливо вміти «розшифровувати», «розуміти» міміку співрозмовника. З іншого боку, необхідно знати, наскільки він сам володіє мімікою, наскільки вона виразна [9].

У переліку основних якостей оратора не можна не згадати про чарівність. Людина повинна притягувати до себе погляди з першої миті. Ніщо не замінить природної чарівності, однак будь-який виступаючий повинен мати приємний і доглянутий вигляд, навіть якщо це стенд-ап біля відкритого мікрофону.

Часто чарівність будується на впевненості, умінні пожартувати над собою і очевидними недоліками, доброта по відношенню до публіки. Цілий комплект якостей оратора повинен в підсумку стати «чарівністю» [33].

Секрети ораторського мистецтва допомагають краще впливати на аудиторію, щоб домогтися цілей, поставлених перед виступом.

Виступ перед аудиторією не слід робити тривалим і виснажливим (це не стосується лекцій та інших наукових доповідей). Інформацію викладають чітко і коротко. В середньому довжина промови не повинна перевищувати 20 хвилин.

Як відомо, будь яку аудиторію, яка збирається в одному місці та в один час, обов'язково щось об'єднує. Будь-яка інформація відтворюється суб'єктивно, на основі життєвого досвіду співрозмовника [38].

Незважаючи на серйозність майбутнього виступу, наукові терміни або точні факти варто завжди розбавляти легким гумором. Тут важливо дотримуватись міри, такі жарти не варто робити плоскими або вульгарними, перед ними стоїть мета підняти настрій слухачам.

Велике значення під час виступу відіграє мовчання в потрібний момент, пауза після висловленої повністю думки. Такі моменти допомагають слухачеві включити мислення і задуматися над отриманою інформацією. Такою хитрістю користуються в моменти, коли збився, щоб зібратися з думками і продовжити. Наука про красномовство розповідає про такі моменти, і важливість їх застосування [78].

Самоаналіз – обов’язкова складова виступу, яка дозволяє зменшити залежність від оцінок ззовні. Але самоаналіз не є самокатуванням! Багато хто з починаючих промовців після перших виступів знаходять стільки прикрих моментів і негативних ситуацій, що втрачають бажання виступати далі. Тому пам’ятайте, що найкраще заохочення – це самопохвала, а вдосконаленню немає меж [45].

Під час виступів спікери часто допускають помилки. У промові перед аудиторією слід уникати таких моментів: читати зі слайдів; говорити тихо; не підтримувати контакт із залом; ховати руки в кишені; перевантажувати слайди текстом або даними; не розбиратися в матеріалі; не укластися у відведений час; недоречно жартувати; не відповідати на питання; сумбурно представляти матеріал, збиватися з думки.

Це найбільш поширені помилки, які загрожують виступу. Щоб відмінно виступити, потрібно виконати ретельну попередню роботу. Добре підготовлений спікер має цілісне бачення і розуміння загальної картини свого виступу [81].

В кращу пору своєї діяльності Джон Д. Рокфеллер сказав, що «вміння поводитися з людьми – це такий же товар, як цукор або кава. І я буду платити за нього більше, ніж за що-небудь інше у світі». Розумно було б припустити, що кожен коледж країни буде готовий включити в свою програму курс, що розвиває ораторське мистецтво [35].

Оратор, як правило, має зворотний зв'язок зі слухачами, він стежить за тим, як його слухають, розуміють його чи ні, може врахувати реакцію публіки і змінити свою мову так, щоб його краще зрозуміли [75].

Виступ оратора завжди має бути заздалегідь спланованим та обдуманим, адже під час промови може виникнути безліч непередбачених моментів які можуть вплинути на результат успішного виступу.

Якщо в аудиторії присутні переважно чоловіки, в якості аргументів варто використовувати 60 % раціональних прикладів і лише 40 % - емоційних. Якщо переважно жіноча аудиторія, варто діяти навпаки.

Якщо виступ проходить ввечері, варто збільшити кількість емоційних впливів. Навіть чоловіча аудиторія по вечорах стає більш емоційною. Якщо заходи проводяться зранку, навпаки, варто посилити раціональну сторону свого виступу.

Якщо в аудиторії присутні люди, які досить добре обізнані у темі виступу, варто завчасно запропонувати їм роль експертів. Таким чином, публічно визнавши статус цих людей, ви позбавляєте себе необхідності реагувати на ймовірні випади та нападки з їх боку.

Якщо в аудиторії знаходяться зрілі люди, аргументація повинна бути максимально орієнтована на те, що можна застосувати тут і зараз, а також побачити результат. Молодь більш орієнтована на майбутнє і готова діяти сьогодні за досить туманну завтрашню перспективу [38].

Отже, в сучасному світі до оратора все частіше висувають ряд вимог, адже ставлення аудиторії до надходження інформації, способів її отримання та переробки змінилось.

Люди почали більше цінувати особистий час, тому довгі промови стали недоречними. Планування виступу схоже на створення архітектурного проекту будинку [81].

Кожна людина зацікавлена в тому, щоб уміти говорити правильно і добре, оскільки це дає можливість встановлювати і підтримувати добрі відносини з іншими людьми: в сім'ї, школі, суспільному житті, допомагає домогтися успіху в найрізноманітніших сферах. Само по собі безсиле слово стає потужним інструментом, якщо воно сказано уміло, щиро і вчасно.

**1.3 Сучасний стан формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти**

За останні роки в Україні помітно зріс інтерес до ораторського мистецтва, причому актуальності набувають не лише його якість та технічні характеристики (правильність, нормативність, дикція, темп тощо), а й логіка викладу, аргументованість висловлювань, стилістична спрямованість. Це зумовлено не тільки демократичними процесами, що відбуваються в державі, можливістю широкої суспільної дискусії, а й певною кризою довіри до слова [69].

Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти на сучасному етапі є необхідною умовою сьогодення.

Психологічно грамотне управління персоналом здатне стати потужною продуктивною силою, що приносить, в кінцевому результаті, фінансовий прибуток. Тому лідерство і керівництво є ключовими аспектами для досягнення організаційної ефективності.

Керівник - особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Керівник, безсумнівно, має великий вплив на всі сфери життєдіяльності організації. Важливе місце в системі факторів, що формують соціально-психологічної клімат організації, займають методи і стилі керівництва. Саме керівник є прикладом для співробітників, від нього залежить злагодженість роботи працівників та ефективність системи мотивування праці підлеглих.

Серед загальних особистісно-професійних якостей керівника закладу освіти можна виділити наступні:

1) на психофізіологічному рівні - емоційна стійкість, витримка, спокій, здатність реально зважувати обстановку, стійкість до стресу;

2) на інтелектуальному рівні - особливий світогляд, логічність мислення, сензитивність, всебічне уявлення про складність, творчість, проникливість, аналітичність і прогностичність в оцінюванні;

3) на особистісному рівні - спрямованість на іншого, вмотивованість, активність, комунікабельність і великодушність до людей, допитливість, тактовність і дипломатичність у спілкуванні, підпорядкування своїх інтересів інтересам іншого, моральність, честь, сміливість у вирішенні практичних питань, прагнення до саморозвитку та самовдосконалення [17].

Для успішного керівництва педагогічним колективом сучасний керівник повинен на високому рівні володіти навичками ораторського мистецтва.

Різні погляди на ораторське мистецтво ставали причиною запеклих суперечок, які тривають протягом кількох тисячоліть.

Демократичні процеси перебудови спонукали до перегляду ораторської проблематики, до актуалізації індивідуальних ораторських якостей. Напрацювання нових управлінських стилів має вагоме значення у системі підготовки майбутніх фахівців різних галузей [69].

Адміністрація закладу освіти будь-якого рангу, що спілкується з колективом кожного дня, повинна володіти мистецтвом Слова. І тільки з його допомогою керівнику потрібно створити такі умови, щоб колектив працював з максимальною віддачею. Допомогти може тільки оволодіння правилами усного мовлення, законами логіки, умінням говорити лаконічно і чітко. Одним словом - майстерність публічних виступів [19].

Тому керівнику, який виступає перед великим колективом, слід дотримуватись необхідних рекомендацій:

* необхідно заздалегідь чітко і лаконічно сформулювати мету, тобто ту ідею, заради якої керівник виступає;
* слід вдаватися до зрозумілих колективу мовних стандартів і стереотипів;
* виступати рекомендовано не з трибуни, а вийшовши вперед, ближче до аудиторії;
* у разі деякої ворожості розрядити ситуацію допоможе гумор;
* бажано заздалегідь заручитися підтримкою деяких співробітників щодо теми виступу;
* необхідно заздалегідь підготувати відповіді на можливі ділові і провокаційні питання.

Звичайно, також необхідно вибудувати алгоритм виступу:

* визначити мету і перелік аргументів, що ведуть до мети;
* продумати метод подачі своїх доводів (найвагоміші - на початок і на кінець виступу, слабші - в середину);
* з самого початку своєї промови потрібно заручитися підтримкою слухачів;
* коротко сформулювати спірну проблему;
* підкріпити свою позицію чіткими аргументами;
* ефектно завершити виступ.

 Керівник, який володіє ораторським мистецтвом, повинен вміти користуватися не тільки активною мовою, що є основою його роботи у вузькопрофесійному розумінні цього виду діяльності, а й пасивної промовою, тобто володіти здатністю сприймати і оцінювати аргументи підлеглих. Керівник зазвичай працює в інтерактивному режимі, в постійному спілкуванні з аудиторією, тому важливо:

* вміти формулювати цілі і завдання діалогу;
* володіти всіма формами ділового спілкування: бесіда, суперечка, полеміка, дискусія, дебати, диспут, ділова нарада, «круглий стіл», командна ділова гра, переговори, торги;
* мати навички доводити і обґрунтовувати, чітко аргументувати і ненав'язливо переконувати, критикувати і спростовувати, досягати угод, компромісів, коректувати поведінку опонента і його оцінку;
* володіти мовним і службовим етикетом, вміти його використовувати [19].

Часто, після виступу, оратор починає замислюватись, що більшість недоліків можна було б передбачити, адже кілька зайвих годин дають можливість продумати інтригуючий вступ і ефектне закінчення, в результаті промова буде вдалою, а аудиторія задоволена та зацікавлена [38].

Основоположною особистісною якістю успішної психологічної та педагогічної діяльності керівника вважається здатність до емпатії, яка забезпечує розуміння, проникнення в душевний світ співробітника.

Керівник закладу освіти повинен вміти зрозуміти причини труднощів в роботі підлеглого, спрогнозувати поведінку, адекватно вплинути на ситуацію. Раціональний канал емпатії характеризує спрямованість уваги, сприйняття і мислення на сутність співробітника, його стан, проблеми поведінки.

До емоційних каналів емпатії належать:

- здатність входити в емоційний резонанс з оточуючими;

- співпереживати;

До інтуїтивного каналу емпатії належить:

- здатність бачити поведінку партнера;

- діяти в умовах дефіциту інформації, спираючись на досвід, що зберігається в підсвідомості.

Також до необхідних якостей керівника закладу освіти належить відповідальність. Вона служить засобом внутрішнього контролю та внутрішнього регулювання діяльності особистості. Відповідальність пов'язана з необхідністю відповідати за виконання або невиконання вимог. В роботі адміністрації закладу відповідальність виступає, перш за все, як результати відповідних дій, як готовність усвідомити, прийняти і виправити свої помилки.

Багато людей живуть і не замислюються, який у них голос, поки він не починає приносити їм збитки. Керівник через занадто високий чи тонкий голос не викликає належної поваги у підлеглих. Звичайно, є і позитивні приклади, голос Левітана, цього маленького, худорлявого чоловіка в окулярах, надихав на подвиги мільйони людей під час Великої Вітчизняної війни. Багато пацієнток Зигмунда Фрейда закохувалися в нього без пам'яті, просто слухаючи його під час сеансів психотерапії.

Добре розвинений, виразний голос, чітка дикція дають їх власникові багато переваг. Гарно поставлений голос допомагає зробити спілкування комфортним і ефективним [50].

Найважливіша особливість ділового спілкування полягає в тому, що потрібно вміти будувати відносини з різними людьми, домагаючись максимальної ефективності ділових контактів [4].

Немає нічого більш надихаючого, ніж смілива ідея, озвучена видатним оратором. Переконливо сформульовані і піднесені ідеї здатні змінити світ.

Не має значення, наскільки видатними є ідеї, якщо вони нікого не надихають. Ідеї хороші рівно настільки, наскільки гарними будуть дії, до яких спонукає виклад цих ідей.

Неважливо, наскільки свіжі та оригінальні ваші думки, якщо згодом аудиторія не зможе згадати, про що ви говорили.

Талановиті оратори, як правило, більш успішні в порівнянні з іншими людьми, проте визначають хід подій великі оратори. Їх шанують і пам'ятають по одним лише прізвищам: Джефферсон, Лінкольн, Черчілль, Кеннеді, Кінг, Рейган. Неефективна комунікація керівника закладу освіти - пряма дорога до провалу успішного керівництва закладом.

Успішним ораторам не терпиться поділитися своїми ідеями. Вони володіють харизмою, а харизма безпосередньо пов'язана з тим, наскільки пристрасно оратор захоплений темою виступу. Харизматичні оратори випромінюють радість і наснагу. Радість - від можливості поділитися досвідом і наснагу від того, яку користь їх ідеї, принесуть слухачам [34].

Магічна сила мовних ресурсів включає в себе аргументи та дискусії, акцентування, пропагандування та здатність вести перемовини так, щоб оратор завжди одержував перемогу. Різні комунікативні та технічні прийоми, методи і інструменти самі по собі нейтральні, все залежить від мети та способів їх використання [7].

Аналізуючи досвід ораторського мистецтва керівника Старокостянтинівського закладу дошкільної освіти № 6 «Зіронька» Хмельницької області, було визначено ряд правил красномовства :

* спосіб вираження повинен бути простим і влучним;
* мовець повинен чітко виділяти в своїй промові основні положення;
* переконлива головна думка фокусує в собі всю ідею промови;
* за фокусуванням послання повинно слідувати постійне повторення основної думки;
* позицію заявляють на контрасті, наприклад «чорне - біле»;
* можна отримати перевагу за рахунок стирання кордонів між правдою і брехнею, між інформацією та навмисним її приховуванням;
* успіх приносять лише адресні висловлювання [7].

Професіоналізм – не лише сукупність професійних знань досить високого рівня, але й ще деяких особистісних якостей, а найголовніше – це певний тип поведінки, що забезпечує досягнення високих результатів на підставі практичного втілення у діяльності фахівця його компетентностей і в цілому професійного потенціалу [15].

Необхідною передумовою професіоналізму є наявність професійної системи вимог до здійснюваної діяльності. Достатньою передумовою постає наявність зразків реальної діяльності, що відповідають цим вимогам [23].

Під час публічного виступу керівник закладу освіти повинен мотивувати педагогічний колектив, заохочувати до діяльності.

Якщо керівник хоче мати стовідсоткове виконання поставленого завдання, мета має відповідати певним критеріям:

- досяжна (підлеглий повинен володіти необхідними знаннями, навичками і вміннями для її виконання);

- обмежена в часі (термін виконання цього завдання має бути не довше часу, протягом якого даний співробітник може виконувати її з бажанням);

- конкретна (тобто чітко і зрозуміло сформульована, щоб підлеглий зрозумів, що від нього потрібно);

- орієнтована на успіх (у підлеглого повинна бути реальна, видима можливість «відсвяткувати успіх»; виконання даного завдання не повинно нести в собі особливого ризику з точки зору підлеглого).

Найпотужнішою зброєю, яка допоможе керівнику домогтися максимальної користі при спілкуванні з підлеглими, є, звичайно, слово. Керівник повинен вміти красномовно виступати перед колективом, вести діалог, правильно віддавати накази і якісно вирішувати конфліктні ситуації. Допомогти йому в цьому може лише ораторське мистецтво [19].

Невід’ємною складовою успішного виступу є взаємодія вербальної та невербальної комунікації. Мова тіла відіграє важливу роль під час публічних виступів. Жести, міміка, пантоміміка допомагають оратору донести інформацію до слухача максимально якісно і зрозуміло.

Дуже важливо у цьому випадку ефективно донести зміст промови, вміло підкресливши важливі моменти і згладивши випадкові помилки грамотною мімікою і жестикуляцією. Оратор можете мати на увазі одне, але аудиторія почує зовсім інше з вини неправильної подачі інформації за допомогою мови тіла.

Упевнена поза додасть оратору поваги в очах аудиторії. Важливо розправити плечі, не схрещувати руки.

Важливо налаштувати спілкування на позитивний лад, достатньо просто посміхнутися публіці і вона відповість тим же. Посмішка - наймогутніша зброя комунікації.

Щоб завоювати довіру аудиторії, потрібно використовувати природну жестикуляцію кистями рук, а ще утримувати зоровий контакт з аудиторією. Людині властиво відчувати довіру до співрозмовника, якщо той не ховає погляд.

Щоб продемонструвати владу, важливо залишатись абсолютно спокійним, одночасно використовувати маленькі, але жорсткі рухи. Це покаже публіці, що ви - впевнена у собі людина, якій можна довіряти.

Важливо якісно використовувати простір, а саме рухатись по сцені.

Оратору бажано активно використовувати жести для залучення уваги аудиторії протягом усього виступу. Жестикуляція повинна бути максимально різноманітною: широкі і маленькі рухи, жести головою, руками і кистями, все піде на користь (але не перестарайтеся - не варто грати в міма).

Для залучення уваги аудиторії потрібно прямо вказати на основний аспект, річ, одночасно звернути на неї увагу і публіка зреагує відповідно за оратором, за його прикладом.

Важливо залучити аудиторію у виступі за допомогою відкритих жестів, наближенням до публіки (якщо це дозволяє простір). Люди, як правило, відчувають велику причетність до подій, якщо спікер перебуває недалеко від них.

Щоб гідно відповісти на важке запитання важливо зробити паузу, дихати рівно і повільно (це дасть час подумати), і вже згодом дати відповідь, дивлячись прямо в очі співрозмовнику.

Щоб аудиторія «повірила» в історію оратора, варто використовувати позитивні жести протягом всієї доповіді: кивки головою, відкриті руху, посмішку, дзеркальне відображення та ін [80].

Під час публічних виступів або перемовин оратор може допускати ряд помилок. Помилки будуть завжди, головне - ставлення оратора до них. Є два способи сприймати їх легше:

1. Важливо уникати помилкових установок «не робити помилок». Треба як слід підготуватися і знати матеріал, але при цьому пам'ятати, що ідеальним бути неможливо. Тоді невеликі помилки, якщо оратор їх все-таки допустить, не будуть так сильно пригнічувати.

2. Потрібно мати на увазі, що реакція аудиторії на помилки оратора залежить від реакції самого оратора на них.

У кожної людини є запас міцності, який дозволяє впоратися з ситуацією, коли щось йде не так.

Гарний оратор, завершивши виступ, в результаті переконується, що існує чотири варіанти промови: та, яку він підготував; та, яку промовив; та, що надрукована в газеті, і та, яку йому хотілось би промовити [5].

У сучасному суспільстві існує ряд можливостей, щодо вдосконалення ораторської майстерності.

Бажаючі довести свої виступи до рівня професійних харизматичних промов, мають можливість відвідати ряд заходів для підвищення професійної майстерності ораторського мистецтва.

Майстер-класи, тренінги, семінари, вебінари дають можливість відточити свої навички публічних виступів, дізнатись про особливості використання ефективних технік самопрезентації та переконання, також є можливість вдосконалити свої вміння різними вправами для вдосконалення техніки мови. Під час навчання бажаючі вдосконалити навики красномовства можуть отримати нові знання та навички для імпровізації і генерації складних аргументів.

Здатність керувати емоціями слухачів - вміння, яке може не тільки зіграти визначальну роль в кар'єрі, але і привнести у життя керівника нові відчуття.

Аналізуючи виступи відомих ораторів, з'ясувалося, що практично всіх спікерів можна умовно розділити на дев'ять типів:

• винахідник,

• учитель,

• творець,

• вундеркінд,

• виконавець,

• мудрець,

• ентузіаст,

• футурист,

• оповідач [36].

Отже, ораторське мистецтво - це один з небагатьох видів мистецтва, яке вторгається в життя кожної людини, тому, що наше життя будується на спілкуванні. Практично всі люди, хочуть вони того чи ні, в різній мірі володіють мистецтвом публічного виступу з метою переконання. Якою саме мірою - залежить від того, наскільки багато часу вони приділяють вдосконаленню своєї ораторської мови.

Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти все більше набуває важливого значення. Керівник у своїй особі віддзеркалює весь колектив. Якісне володіння ораторським мистецтвом дає можливість керівнику розкрити свої здібності кваліфікованого управлінця.

**РОЗДІЛ 2**

**ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**2.1 Культура сперечання в ораторському мистецтві керівника закладу освіти**

Майстерність суперечки має таку ж довгу і багату історію, як і саме суспільство. Здатність відстоювати свою точку зору, вміння вести дискусії високо цінувалася ще в давнину. Над систематизацією та розвитком теорії суперечки працювали видатні давньогрецькі, індійські та китайські філософи, праці яких дійшли до наших часів, послуживши основою сучасного полемічного мистецтва. Сьогодні зіткнення різних точок зору є одним з найкоротших шляхів до встановлення істини і вміння довести свою правоту.

Суперечка може бути як усною, так і письмовою, стихійною або організованою, конструктивною або деструктивною. Існує безліч видів суперечок, однак єдина їх класифікація, як така, досі не вироблена. Найчастіше, суперечки класифікують за такими видами:

* суперечка заради істини;
* суперечка заради переконання;
* суперечка заради перемоги;
* суперечка заради суперечки [30].

Грати роль в житті - не означає брехати. Більш того: тільки тоді і можна говорити про добре зіграну роль, коли людина відчуває внутрішню правду цієї ролі і їй відповідає. А ось якщо людина бреше, тут-то і починаються проблеми, суперечки і сварки [71].

Теорія суперечки - предмет абсолютно неопрацьований в сучасній науці. Природно, що перші спроби її розробки та популяризації не можуть претендувати на будь-яку повноту [65].

Дискусія для встановлення істини вважається вищою і найблагороднішою формою суперечки. Проте, найчастіше суперечки ведуться не заради пошуку істини, а для того, щоб схилити опонента до певної думки і, з цією метою, можуть використовуватися найрізноманітніші способи впливу. При цьому той, хто сперечається, далеко не завжди сам вірить в те, у чому намагається переконати опонента (додаток А).

Щоб досягнути успіху в суперечці, необхідно дотримуватися ряду певних правил:

* завжди чітко визначати предмет суперечки, з приводу якого є розбіжності;
* не дозволяти відвести себе в бік від предмету суперечки;
* чітко зазначати свою позицію;
* знати і правильно використовувати основні поняття, що стосуються предмету суперечки, бути компетентним;
* ставитися до опонента з повагою;
* не втрачати самовладання в суперечці;
* підбирати переконливі, раціональні доводи.

Важливо також уміти спростовувати неправдиві тези опонента, використовуючи факти і критику. У той же час не слід наполегливо заперечувати очевидні і правильно доведені докази, хоча і поспішати з їх прийняттям теж не варто. Якщо розумних заперечень знайти не вдається, можна почекати з відповіддю або ж вимагати від опонента доказів навіть у разі, якщо теза здається цілком правдивою [30].

У педагогічному колективі спілкування обумовлюється і регулюється не тільки професійними потребами та інтересами, а й іншими соціально-психологічними формами зв'язків: настроєм, смаками, уподобаннями і т. д.

Суперечки, конфлікти, непорозуміння можуть виникати як безпосередньо між працівниками, так і між керівником та колективом.

Подолати негативні наслідки цих явищ досить складно, але сформувати в колективі тактовне і шанобливе ставлення до кожного педагога, як до неповторної, творчої особистості, цілком можливо [64].

Кваліфікований керівник завжди прагне до подолання суперечок та конфліктних ситуацій у колективі.

Щоб вирішити непорозуміння, конфлікти та суперечки важливо дотримуватись наступних рекомендацій:

* Керівнику необхідно зацікавити колектив у вирішенні конфлікту. Важливо змінити мотивацію поведінки підлеглого.
* Варто аргументувати свої претензії в суперечці, підтвердити наполегливість у вимогах переконливими аргументами та правовими нормами.
* Важливо вислуховувати конфліктну сторону, перевірити інформацію.
* Варто зануритись у турботи підлеглого, або колеги. Багато конфліктів «по вертикалі» виникають через розлад у діяльності, сприйняття ним навантаження як надмірного. Демонстрація того, що проблеми працівника не байдужі керівництву або колегам, робить людину більш поступливою, менш конфліктною.
* Не слід загострювати конфлікт. Після загострення конфлікту або суперечки знайти компроміс важче, оскільки погіршуються міжособистісні стосунки, зростає рівень негативних емоцій, а ступінь коректності опонентів знижується.
* Підвищення голосу - не найкращий аргумент. Дослідження показують, що в більшості, під час суперечок люди грубіянять, кричать і та ін. Грубість - це ознака того, що учасник суперечки не контролює ситуацію і себе. Слово є основним засобом впливу і тому саме його необхідно використовувати для вирішення конфлікту, а не для загострення.
* Перехід від "Ви" до "Ти" - це фактичне приниження під час напруженого діалогу. Вирішуючи суперечку, важливо дотримуватися службової дистанції.
* Якщо у перемовинах колега має рацію, йому доцільно діяти спокійно, спираючись на свій офіційний статус або факти. Спокій та впевненість у собі зміцнює справедливість в очах колег, підлеглих або керівника.
* Використовуйте підтримку вищого керівництва та громадськості. Це необхідно в ситуації, коли конфліктуючий непохитний, а керівник -правий. Важливо, щоб підтримка була спрямована не на посилення тиску на підлеглого, а на вирішення протиріччя.
* Не потрібно зловживати можливостями службового становища. Офіційне становище - це суцільна перевага в суперечці. Недосвідчені керівники, щоб вирішити конфлікт на свою користь, використовують такі методи впливу на опонента, як збільшення його навантаження, створення йому незручностей і труднощів, застосування дисциплінарних стягнень тощо. Такі дії обурюють підлеглого, роблять його безкомпромісним і ускладнюють вирішення конфлікту.
* Не варто затягувати конфлікти та суперечки. Окрім втрати робочого часу, тривалі суперечки загрожують взаємними скаргами і, як наслідок, втратою переваг права у конфлікті. Зі збільшенням тривалості конфлікту ймовірність перемоги конфліктуючої сторони зростає.
* Не варто боятися йти на компроміс. Особливо у випадках, коли у суперечці одна із сторін не впевнена у своїй справедливості.
* Якщо виявилась помилка у правоті, краще не зволікати і поступитись. Важливо набратися сміливості і визнати свою неправоту та, при необхідності, вибачитися. Бажано зробити це наодинці.
* Важливо пам’ятати, що конфліктний колега не завжди є поганим фахівцем. Головне - бути чесним, вимогливим до себе, вирішувати проблеми, а не тільки загострювати стосунки.
* Лідер конфлікту - це завжди дискомфортна особистість. Здатність вирішувати суперечки та конфліктні ситуації неконфліктними способами допоможе зміцнити авторитет [19].

Більшість суперечок виникає, коли працівники закладу освіти не бажають виконувати вказівки керівника. Підлеглі починають обурюватись та конфліктувати (додаток Б).

Буває, що підлеглий, начебто, і виконує доручення керівника, але робить це неохоче, всім виглядом показуючи, що не визнає керівника як лідера, а лише дотримується формальностей. Така поведінка співробітника також не додасть авторитету в колективі і, отже, подібний прояв духу бунтарства теж можна віднести до позначеної групи проблем [77].

Враження різних людей про одну й ту ж людину відрізняються переважно тому, що у кожного головне щось своє. Воно визначається тим, що для людини важливо в даний момент: його інтереси, бажання, надії, побоювання.

Важливо, щоб керівник закладу освіти розвивав у собі якості ділової особистості:

1. Розвивати спостережливість, звертати увагу на всі особливості зовнішнього вигляду, а також індивідуально-психологічні особливості особистості.

2. Прагнути отримати повну інформацію про людину (щоб не домислювати).

3. Давати по можливості повну інформацію про себе (щоб не було чуток).

4. Говорити з підлеглим на його мові (враховувати його пріоритетний канал сприйняття).

5. Розмовляти зі співробітниками і партнерами в зручному місці, в спокійній обстановці, в спокійному стані.

6. Не піддаватися впливу попередньої інформації про партнера.

7. Пояснювати свої дії. Говорити підлеглим про свої очікування (щоб не було розчарувань і претензій).

8. Не вважати своє уявлення про норми поведінки єдино можливим.

9. Робити для інших не те, що ти вважаєш за потрібне; важливо дізнатись, що важливо для підлеглих, тоді вони будуть сприймати вказівки позитивно.

10. Бути таким, яким хочеш, щоб тебе бачили. Щоб об'єктивно оцінити підлеглих, важливо спостерігати, оцінювати і робити висновки неупереджено [4].

Більшість проблем у колективі можна вирішити простою розмовою тет-а-тет. У бесіді можна без натяків з'ясувати, чим незадоволений колега, разом знайти шляхи вирішення певної проблеми і, нарешті, продемонструвати небайдужість та людяність до опонента.

Якщо підлеглий незадоволений своїми новими обов'язками, вважає, що він і так достатньо завантажений, важливо разом розставити пріоритети.

Також важливо вибрати правильний тон бесіди, адже керівник - не вихователь і не суддя.

Варто підготуватися до розмови заздалегідь, продумати можливі її варіанти. Підготовленість дасть істотну перевагу в розмові [77].

Більшість промовців, які не звертаються за допомогою, абсолютно не розуміють, чого вони не знають. Вони цілком задоволені своїми виступами, але з точки зору аудиторії допускають безліч безглуздих помилок, оскільки не володіють необхідними навичками [72].

Потрібно використовувати різні техніки для досягнення ораторського мистецтва.

Згодом нова техніка стане природною частиною публічних виступів і оратор перестане її помічати. Це чудово, - виступати як справжній професіонал, навіть не усвідомлюючи цього.

Публічні виступи - це мистецтво, а не наука, оскільки це творчий процес, де добре чи погано залежить тільки від того, що добре чи погано особисто для оратора. Оволодівши деякими техніками і доклавши трохи зусиль, мовець зрозуміє, що ніщо не може завадити стати блискучим оратором.

Зміст промови має базуватись на співпереживанні, новизні та балансі.

Співпереживання. Промовці часто будують свої виступи, керуючись тим, що хочуть сказати самі, а не тим, що хоче почути аудиторія. Найбільш успішні оратори добре знають свою аудиторію і коректують власну мову відповідно до цього.

Співпереживання вказує на те, яким чином удосконалити свої публічні виступи, з огляду на потреби аудиторії, не акцентуючи увагу на власні хвилювання.

Новизна. У світі, перевантаженому інформацією, зробити щось нове дуже важливо для успішної промови. Новизна - це креативне мислення, спрямоване на створення незабутнього досвіду для аудиторії. Важливо зробити промову новаторською і захоплюючою.

Баланс. Баланс в публічних виступах залежить від структури поданого матеріалу. Успішна промова повинна мати яскраву, ефективну структуру, що забезпечує аудиторію потрібною інформацію в потрібний час [72].

Успішний керівник - гарний оратор, який повинен володіти необхідними якостями, а саме:

1. Усвідомленість. Це фундамент будь-якого особистісного розвитку, що є особливо актуальним для публічних виступів. Тільки чітко усвідомлюючи думки, слова та дії під час промови, оратор зможете управляти своєю поведінкою.
2. Сміливість. Це стан, в якому мовець здатний зробити все необхідне для блага своєї аудиторії і власної мови. Сміливість - це вміння визначити межі комфортної зони і можливість виходити із зони комфорту.
3. Тільки щирість мовця зробить його блискучим оратором, який здатний надихати і впливати на аудиторію. Щирість проявляється в умінні формулювати те, що важливо та в умінні розповісти про це [72].
4. Домінантність ( «вплив») - вміння впливати на підлеглих.
5. Впевненість у собі. З таким керівникові легше думати про завтрашній день, а психологічний комфорт в педагогічному колективі забезпечує і підвищує мотивацію до виконання завдань.
6. Креативність (здатність до творчого вирішення завдань) - особливо істотна для інноваційної діяльності, з нею керівник виступає як творець.
7. Вміння приймати рішення (які б не були хороші консультанти, кінцеве рішення керівник повинен приймати самостійно).
8. Загальнолюдські моральні якості: чесність, щирість, прямота, доброзичливість, справедливість, правдивість, принциповість,
9. Ефективний стиль керівництва – відповідно до ситуації використовувати необхідний стиль керівництва, адже не виключаються авторитарний і демократичний стилі (так як немає однозначних ситуацій, коли рішення потрібно приймати швидко; реакція кожного члена педагогічного колективу на один і той же стиль керівництва може виявитися різною) [64].

Уміння говорити від серця привертає увагу і запам'ятовується набагато більше, ніж хороша техніка і вдала структура мови тому, що між аудиторією і оратором формується зв'язок на емоційному рівні. Розумна аудиторія чує

фальш - пусті балачки, нещирість, обман. Людей більше притягує не блиск риторики і нездійсненних обіцянок, а скромна, щира, емоційно насичена мова.

Щирість - це справжня сутність, справжня особистість. Але не завжди легко бути абсолютно щирим, коли виступаєш перед публікою. В даному випадку людей цікавить здатність оратора продемонструвати свою щирість аудиторії.

Бездоганна щирість - це:

• почуття впевненості, яке не залежить від будь-кого іншого;

• вміння визнавати свої сильні і слабкі сторони;

• розуміння того, що обраний курс дій - правильний, хоча і непростий;

• приємне відчуття полегшення - так як ви щиро вірите в те, що говорите;

• коли оратор відчуваєте в собі сили сказати все, що повинно бути сказано [72].

Також для керівника закладу освіти важливо усвідомлювати свою промову, адже усвідомлена промова дає можливість передбачити виникнення суперечок у педагогічному колективі.

Усвідомленість дозволяє дистанціюватися від того, що відбувається, подивитися з боку і проаналізувати, що у виступах вдало, а що невдало. Спираючись на ці знання, кваліфікований оратор зможете змінитися, краще донести свою думку до аудиторії.

Бездоганна усвідомленість означає:

• розуміння того, що доноситься і як доноситься;

• вміння контролювати мову тіла, тобто невербальну комунікацію, щоб вона не відволікала аудиторію від промови;

• вміння використовувати мову тіла для посилення впливу слів.

Для того щоб домогтися усвідомленості, необхідно, перш за все, бажання вдосконалюватися, яким би не був початковий рівень підготовки [72].

Під час промови керівник закладу освіти може допускати ряд помилок, що в подальшому провокує виникнення ряду суперечок. Щоб запобігти цьому, варто дотримуватись таких рекомендацій:

* Не варто дивитись на підлогу або стелю. Оратор, який не відриває погляду від підлоги або стелі і рідко переводить погляд на аудиторію створює враження людини, якій не вистачає впевненості в собі, погано володіє матеріалом та не підготувалась.
* Наступна помилка при зоровому контакті - вибрати з аудиторії одного-двох слухачів, які здаються доброзичливими, або знайомих які посміхаються та вчепитися за них. Це «рятувальні кола», яким недосвідчені оратори часто приділяють занадто багато уваги. Важливо усвідомити, що відчує інша частина аудиторії, якщо мовець зосередитеся тільки на одній людині. Аудиторія відчує байдужість до себе і може піти, або «відключитися», зосередивши свою увагу на телефоні або інших об’єктах [72].

Проте, яким би майстром слова не був керівник, як просто не переконував би він колектив у своїй правоті, як грамотно не віддавав би накази, вічно така ідилія тривати не може. Неминуче між керівником і підлеглим, або колегами виникають суперечки та конфліктні ситуації [19].

Покращити ефективність взаємодії в суперечці допоможуть полемічні прийоми: гумор, іронія, сарказм. Саме вони дозволять посилити емоційний вплив на аудиторію або збентежити опонента. Такі прийоми, проте, доречні не завжди, і важливо розуміти, коли вони можуть бути корисні, а коли матимуть лише зворотний бажаному ефект. Також можна використовувати й інші ефективні прийоми, такі як:

* Прийом бумеранга - використання аргументів опонента проти нього самого.
* Зведення до абсурду - демонстрація помилковості аргументу шляхом приведення доводів, які не відповідають дійсності.
* Атака питаннями. Суть прийому - змусити опонента весь час відповідати на питання, що змусить його постійно виправдовуватися і захищатися.
* Апеляція до аудиторії - використання замість аргументів і фактів почуттів і емоцій слухачів.

Керівник закладу освіти, який докладає зусиль щодо саморозвитку та самовдосконалення в ораторському мистецтві, прагне попередити суперечки та конфліктні ситуації у педагогічному колективі (додаток В).

Однак, в будь-якому колективі можуть виникати такі негативні явища, як чутки, плітки. Уникнути повністю цих явищ буває важко але необхідно для збереження стійкого позитивного мікроклімату в колективі.

* Чутки - це офіційно не підтверджені повідомлення, які передаються в результаті безпосередніх контактів людей один з одним. Чутки будуються на судженнях і уявленнях людей, і передаються завжди в емоційно забарвленій суб'єктивній інтерпретації. Різні чутки можуть вкрай негативно позначатися на взаєминах між членами педагогічного колективу: викликати настороженість, упередженість по відношенню один до одного, суб'єктивну образу, невдоволення та ін. З морально-етичної точки зору необхідно боротися з цим явищем за допомогою чіткої та своєчасної інформації про всі події, які зачіпають життєдіяльність даного колективу.
* Плітки (чутки) - соціально-психологічні твердження, засновані на одночасному химерному поєднанні брехні і правди. Дане явище має тенденцію посилюватися, «розростатися» в русі і в часі, якщо не буде вчасно зупинено. Єдиний захист від пліток, наклепів - її гласне спростування і виявлення її неспроможності. Адміністрації школи необхідно вжити рішучих заходів проти тих, хто свідомо (чи несвідомо) поширює плітки, руйнує морально-психологічну атмосферу у колективі [64].

Психологічний клімат педагогічного колективу характеризується тільки позитивними відносинами, нерідко вони набувають діаметрально протилежного характеру. Відсутність взаєморозуміння породжує суперечки і гнітючу атмосферу. Конфлікти, склоки, де кожен вважає себе правим, а також безапеляційне твердження, що «колектив завжди правий», призводить до того, що в ньому неможливо плідно працювати. Взаємна неповага, вишукування один у одного помилок, промахів, прорахунків не з метою виправити, а щоб підкреслити некомпетентність іншої людини - такого роду взаємини знижують творчий тонус, ведуть до згортання ініціативи в колективі, впливають на морально-психологічний клімат в цілому. Тому, перш за все, важливо з'ясувати корінні причини суперечок, щоб усунути негативну ситуацію, дестабілізуючу діяльність колективу.

Необхідно пам'ятати, що в суперечках, дискусіях, де має місце різкість слів, суджень, важливо концентрувати свою увагу на змісті проблеми, критики по суті справи, щоб виправдана різкість слів не переходила в грубість, не створювала нервозності, що принижує людську гідність.

Не слід надмірно підкреслювати якийсь один факт і будувати на ньому всі претензії до колеги. Приклади і факти повинні бути незаперечні та аргументовані.

Слід пам'ятати, що немає людей, яких протягом усієї професійної діяльності супроводжує лише успіх і вони не припускаються помилок. Важливо виробити у собі вміння якомога прозаїчніше та спокійніше ставитися до непорозумінь у взаєминах з колегами, з тим щоб перенести її якомога легше.

Розвиток професійних навичок на робочому місці супроводжується низкою управлінських процедур та форм діяльності, як-то налагодження системи заохочення, кар’єрного зростання та підвищення мотивації, які передбачають та заохочують процес накопичення бажаного набору знань та навичок [10].

Отже, керівник навчального закладу є головною і відповідальною особою, що організовує роботу всього колективу. Стиль керівництва, манера поведінки, наполегливість, інтелект, цілеспрямованість і послідовність дій - все це найважливіші якості, які впливають на професійну динаміку навчального закладу, престиж її в очах громадськості і батьків та морально-психологічний клімат в колективі [64].

Менеджер у системі освіти протягом свого свідомого життя повинен самореалізуватися через самовиховання, саморозвиток, самовдосконалення, самокорекцію, самоорганізацію [18].

До морального обличчя керівника освітнього закладу висуваються високі вимоги. Розвиток культури сперечання в ораторському мистецтві керівника закладу освіти є запорукою успіху менеджера освіти та всього колективу, адже сприятлива атмосфера, спокій і доброзичливість усіх учасників освітнього процесу - запорука успіху у навчанні та вихованні молодого покоління.

**2.2 Удосконалення навичок діалогічного красномовства керівника закладу освіти**

 Красномовство досить часто вважають природним талантом, а того, хто ним володіє - успішною особистістю. Практика ж доводить інше. Запорукою ефективного оволодіння цим мистецтвом є наполегливість та щоденна праця. Той, хто намагається ним оволодіти, стикається з багатьма труднощами. Тільки постійна практика дозволяє пізнати його секрети й стати досвідченим оратором [76].

 Не має суттєвого значення, звертаємось ми до однієї людини, чи до великої аудиторії – важливим для успіху є точна і зрозуміла трансляція нашої думки. Для керівника закладу освіти правильне використання вербальних і невербальних способів спілкування є не тільки ознакою загальної культури, а й одним із способів управління колективом [48].

 Успішний керівник розглядає культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє управляти людьми без насильства, спонукає співробітників до розвитку і досягнення загальних цілей, створює унікальне середовище для продуктивної діяльності.

 Керівник не просто спостерігає за тим, як формується ця культура, він займає ключову роль в її створенні, використовуючи різні інструменти для направлення загального культурного розвитку. Найдієвішим з них завжди було особисте звернення керівника до співробітників і спілкування з ними.

 Від того, наскільки уміло керівник володіє цими навичками, значною мірою залежить продуктивність роботи підлеглих та успішність закладу в цілому, оскільки комунікація є однією з умов і елементів управлінської діяльності. Красномовство здатне забезпечити оптимальну психологічну взаємодію та взаєморозуміння всередині колективу.

 Мовна діяльність керівника обумовлена специфічною для його професійної діяльності інтенсивністю мовної комунікації.

 Активне залучення керівника в ділове спілкування передбачає високий рівень культури спілкування, що включає в себе досконале володіння мовою, вміння використовувати мовні одиниці для побудови адекватних мовних висловлювань з урахуванням ситуації і завдань спілкування, вміння використовувати мову як інструмент не тільки впливу, а й взаємодії зі співрозмовником, як інструмент генерації в ньому нового, творчого ставлення до своєї діяльності і до діяльності колег.

 Ділові зустрічі, переговори, семінари є невід'ємною складовою професійної діяльності керівника. Часто йому доводиться не тільки проводити ділові зустрічі, але і виступати перед великою або малою аудиторією.

 Незважаючи на свій статус, досвідчені керівники часто уникають публічних виступів, вважаючи за краще індивідуальні звернення до співробітників або спілкування через проміжні інстанції [32].

Педагогам – початківцям з низьким рівнем соціально-психологічної адаптації притаманні: низький рівень нервово-психічної стійкості, моральної нормативності, проблеми в комунікаціях та наявність деструктивних психологічних захистів [3].

 Усний виступ має особливе значення в діяльності керівника. Він пов'язаний з наявністю у нього ознак, яких, в значній мірі, позбавлені багато інших форм звернення до людей: оперативність, можливість використання різних здібностей слухача, принципово творчий характер усного виступу, живе спілкування, емоційний вплив.

 Розвивати його нескладно. Існує безліч прийомів, які допоможуть освоїти це мистецтво:

1. Щодня вивчати (і використовувати) нове слово.

 Надзвичайно простий та ефективний прийом, який не вимагає великої кількості зусиль.

 Важливо дотримуватись цього правила і докладені зусилля незабаром приноситимуть насолоду від щоденних виступів. У ситуації публічного виступу знайдуться потрібні слова, які можна використати на льоту.

 2. Говорити без підготовки.

 Виступ не обов’язково передбачає написання промови. До того ж, у багатьох випадках часу на підготовку немає. Слухач прагне живого спілкування. Важливо розглядати публічні виступи більше як розмову, а не як читання поезії.

 Марта Ебелінг, експерт з дебатів, написала перелік Десяти заповідей для висловлювань у минулому. Найбільш доречні з десяти перші дві: випромінюйте впевненість і розслабтесь. Це гарна рекомендація.

 Нервувати - найбільша перешкода для того, хто прагне стати справді красномовним оратором. Потрібно бути впевненим у собі, впевненим у своїх знаннях, а найголовніше - навчитися розслаблятися і відчувати комфорт. Використання позитивної саморозмови також здатне допомогти у такій ситуації.

3. Простота.

 Просте мовлення справляє на слухача більше враження. Зайва інформація та складні стилістичні фігури лише відволікають увагу. Турбота про кожне зайве слово додає стресу процесу мислення мовця і його здатність, як оратора, може постраждати від цього. Потрібно звільнитись від цього тягаря - говорити просто.

 Для вдосконалення мистецтва красномовства керівникам слід уникати певних помилок та враховувати такі рекомендації:

* Потрібно спостерігати за своєю поведінкою під час зустрічей, переговорів, аналізувати їх хід та результати.
* Стежити за реакцією співрозмовників на їх слова, забезпечувати зворотній зв'язок в коректній формі.
* Не використовувати під час спілкування грубих, нецензурних слів. Важливо виписати слова, від яких бажано очистити свою промову. Заздалегідь добрати до них синоніми і завчити напам’ять.
* Користуватись словниками.
* Намагатись завжди спілкуватись літературною мовою.
* Читати художню літературу.
* Робити паузи. Замість чергового «е-е-е» або «а-а-а-а» краще просто помовчати.
* Працювати над вимовою. Важливу роль відіграє саме вимова. Дикція, тембр, розстановка смислових наголосів, емоційне забарвлення мови - все це робить мову або красивою і чарівною, або неприємною і відразливою. Завжди потрібно приділяти пильну увагу власній вимові. Під час репетиції власного виступу говорити треба вголос. Промова повинна бути не тільки добре складена, але й добре виголошена.
* Беріть приклад. Спостерігайте за іншими людьми і вчіться у них найкращого.

 Імідж керівника є потужним інструментом, який, у процесі комунікації, здійснює кардинальний вплив на сприйняття повідомлення. Сам по собі даний феномен є результатом соціальної взаємодії. Він завжди має символічну природу тому, що саме завдяки знакам та символам можливе віднесення індивіда з певним іміджем до тієї чи іншої соціальної групи. Знак несе функцію заміни тих, чи інших предметів або явищ. Таким чином, індивідуальний імідж є способом сказати аудиторії про те, що його носій є власником тих чи інших якостей і властивостей [32].

 Мистецтво складається з комплексу чинників, які сприяють позитивному враженню під час виступу. Вираз обличчя, хода, постава, жестикуляція (зоровий образ) – речі, які одразу ж помічає аудиторія. Манера подавати інформацію, пози, жести, зовнішній вигляд, аудиторія та оснащення є вкрай необхідними для успішної промови.

Правильно підібраний зал для тренінгу, семінару чи презентації багато в чому визначає успішність самого заходу.

Важливо враховувати певні характеристики:

- місце розташування;

- площа;

- акустика;

- вентиляція;

- звукоізоляція;

- обладнання.

Приміщення для проведення заходу повинно знаходитись в такому місці, щоб до нього було легко дістатись. Нерідко виникають ситуації, коли учасники заходу не можуть знайти адресу, починають телефонувати тим, хто вже знаходиться в залі. Якщо є можливість – завчасно продумати та встановити вказівники. Потрібно також розіслати учасникам карту проїзду з зазначенням транспортних засобів.

Попередньо потрібно обчислити необхідну площу приміщення для проведення заходу з розрахунку 1,5-2 квадратних метра на кожного слухача, приблизно 6 квадратних метрів - для оратора та невеличкий запас. Зал повинен бути достатньо просторим, щоб у ньому комфортно розташувались гості заходу і, звичайно ж, спікер. З іншого боку, відчуття напівпорожньої зали не піде на користь заходу.

Слухачеві повинно бути однаково добре чути спікера як на перших рядах, так і на останніх. Важливо, щоб виступаючому не потрібно було особливо напружував голос, особливо якщо виступ триває більше однієї-двох годин, тим більше, якщо це тренінг годин на шість.

Зала повинна бути обладнана спеціальною технікою – мікрофоном та колонками.

Техніка повинна працювати справно. Потрібно знати, як нею користуватися: вмикати, вимикати, робити тихіше, голосніше, яскравіше, темніше. Якщо використовується проектор, то чіткість має бути виставлена до початку його використання, а слайди складені в порядку демонстрації, як і будь-які інші демонстраційні матеріали.

Мозок людини повинен належним чином забезпечуватись киснем, в іншому випадку слухач починає засипати, увага розсіюється, і левова частка старань спікера витрачається даремно. Відсутність свіжого повітря в залі, задуха призводять до того, що жодна інформація не буде сприйматись чисто фізіологічно.

Прислів'я: «Зустрічають по одежі, а проводжають по розуму» має глибокий зміст і є надзвичайно актуальним коли говоримо про ораторське мистецтво.

Публічний виступ схожий на виставу, тому зовнішній вигляд доповідача має велике значення.

Уміло підібраний гардероб допоможе уникнути хаосу у зовнішньому вигляді ритора. Взуття та одяг повинні забезпечити комфорт, а не навпаки - відволікати увагу постійним внутрішнім запитанням: «як же я виглядаю?». Нераціональним є також рішення одягати зовсім новий одяг вперше.

Одяг має відповідати певним вимогам. Сукня, спідниця, штани повинні бути досить довгими, взуття – охайним. Важливою деталлю гардеробу є шкарпетки. Часто цьому предмету одягу не приділяють належної уваги, вважаючи, що їх не видно. Оратор може сидіти за столом, знаходитись на кафедрі чи за трибуною. Коли ми піднімаємось сходами, сідаємо або закидаємо ногу за ногу, частина ноги частково оголюється. Це є неприйнятним. Довжина шкарпеток повинна забезпечувати оратору пристойний вигляд, вільні рухи, комфортне самопочуття.

Важливим є правильне поєднання кольору шкарпеток з кольором одягу: їх колір повинен відповідати кольору штанів або взуття. Бажано уникати білих кольорів шкарпеток у поєднанні з діловим стилем.

Одяг виступає своєрідною візитною карткою оратора, адже часто імідж розглядають у загальному контексті з репутацією оратора [43].

Психологія одягу розглядає оформлення зовнішності як багатовимірну інформацію про особу. Одяг говорить без слів. «Одяг і одягає, і відкриває людину», свідчить афоризм. Колір формує у оточуючих певні психологічні відчуття, які або притягують, або відштовхують від співрозмовника. Важливо розуміти, яке ж саме сприйняття нас, як оратора, забезпечує той чи інший колір.

Вчені, які вивчали сприйняття людиною кольорів, з’ясували, що деякі поєднання відтінків асоціюються в оточуючих з певними якостями, що допомагають у роботі.

Відповідно до кольору одягу, ораторам приписують відповідні якості:

Червоний - сміливість, енергійність, екстравагантність. Не сприяє створенню стриманого, делікатного, серйозного образу.

Помаранчевий, жовтий - оптимізм, веселість, бадьорість.

Зелений - спокій, впевненість у собі.

Синій - стриманість, серйозність, замкненість, інтелектуальність, нейтральність.

Фіолетовий - екстравагантність, загадковість, прихованість.

Темні кольори (коричневий, вишневий, темно-синій, темно-зелений і т. д.) - компетентність, солідність, серйозність, обачливість, професіоналізм, безкомпромісність.

Рожевий, блакитний, бузковий, салатний - жіночність, поступливість, пасивність, виконавська дисципліна.

Оливковий з коричневим - практичність та приземленість.

Чорний - незалежність, солідність, авторитетність.

Білий - порядність, щирість.

Сірий - спокій, стриманість, впевненість у собі.

Для чоловіків – темного кольору костюм, переважно біла сорочка, елегантна краватка правильної довжини. Надзвичайно елегантним аксесуаром може бути краватка-метелик, яка набула величезної популярності ще у XIX-XX ст. і стала невід’ємною частиною гардеробу під час офіційних візитів, прийомів і т. ін. Остання допоможе створити модний та сучасний імідж без особливих зусиль. Потрібно додати, що краватка-метелик прекрасно поєднується не лише з діловими костюмами, а й з іншим одягом, таким як джинси.

Недоречним для публічних виступів є білий колір, оскільки через свою яскравість він кидає відблиски і візуально збільшує речі. Фахівці радять одягати замість білого світло-сірі або блакитні речі, оскільки вони не відволікають увагу на себе.

Одяг жінки-оратора повинен мати довгий рукав. Спідниця повинна бути середньої довжини (орієнтовно до середини коліна) і не дуже вузькою.

Вимоги до кольорової гами одягу та взуття жінки менш суворі – колір повинен пасувати жінці. Потрібно уникати яскравих масивних прикрас.

Вимоги до одягу під час виступів у неформальних заходах менш суворі - головне, щоб він не відволікав увагу від змісту виступу.

Існує думка, що колір – це липкий папір, на який багато тисяч років клеїться гігантська кількість значень. І якщо зовсім не розумітися на цьому — ми позбавляємо себе можливості використовувати цю символіку.

Символіка в іміджі оратора дозволяє людині стати швидко пізнаваною. Існує маса прикладів персон, які закарбувалися в пам'яті народів і культур завдяки тому чи іншому символу:

Йосип Сталін - вождя можна було легко впізнати за його курильною трубкою.

Адольф Гітлер - символом, за яким він запам'ятався мільйонам людей, стали його агресивні вусики та чубчик, покладений на незвичну сторону.

Фідель Кастро - лідер кубинської революції - завжди носив військовий одяг.

Юлія Тимошенко - політикиня знаменита своєю косою, яка, у свою чергою, є символом Лесі Українки, великої української поетеси.

Олександр Усик – відомий український боксер, завжди виходить на ринг під композицію «Козаки» українського [фолк-метал](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D0%BB%D0%BA-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BB) гурту «Тінь Сонця».

Іншими словами, імідж - це завжди якийсь образ, який має знакову структуру; це «щось більше», ніж сама людина. Якщо дивитися з позиції семіотики - науки про символи і знаки - він безпосередньо пов'язаний з цінностями людства [32].

Публічний виступ передбачає баланс між тим, про що говорить оратор і тим, як він виглядає.

Керівник закладу освіти, удосконалюючи навички діалогічного красномовства, може досягти значних результатів у спілкуванні із колективом.

Тільки завдяки навичкам ораторського мистецтва, дотримуючись ряду рекомендацій, керівник зможе налаштувати колектив на плідну діяльність.

Якщо робота була не дуже успішною, то все одно загальний підсумок обговорення потрібно зробити позитивним. Прийом простий: керівник може запропонувати всім присутнім висловити кілька слів подяки двом чи трьом колегам за те, що справді допомагало працювати разом. Буде правильно, якщо керівник перший подякує будь-кому, тільки вказавши, за що конкретно. Відзначити успіх співробітників – це ще й налаштувати їх на подальшу роботу. Якщо заохочувати колектив, то люди намагаються працювати краще, можливо, не відразу, але до гарного ставлення звикають і відповідають тим самим (додаток **Ґ**).

Помилка керівника — розповідати про його власні попередні помилки. Потрібно перестати говорити про те, що було поганим. Важливіше – одразу сказати про те, як можна зробити краще. Можна коротко сформулювати негативний результат, як факт, без емоцій, і одразу запропонувати варіанти розв'язання задачі.

Важливо акцентувати увагу на таких речах:

1. На тому, що вже є, а не на тому, чого поки що не вистачає. Звичайно, корисно пам'ятати - що не досягнуто - втрачено, але лише для того, щоб проаналізувати, зробити правильний висновок, а не для того, щоб це переживати в негативі.

2. На ресурсах — усе, що допомагає досягати успіху, а не на небезпеках, загрозах, труднощах. Якщо запустити програму переживань невдач, доповнити її небезпеками, що загрожують, то важко буде побачити хоч щось позитивне, «світло в кінці тунелю». Вже придумано термін - кризовий стан - це коли людина вірить, що там сонця більше немає і ніколи воно не з'явиться.

3. У фокусі уваги мають бути переваги, а не недоліки. Особливо шкодить ефективному робочому процесу невміле «копання» та розбір негативних особливостей особи співробітника.

4. На досвіді досягнення успіху, а не на тяжкому вантажі невдач і поразок. Проаналізувати успіх - це означає закріпити його у свідомості; ще раз подумки пережити невдачу означає те саме — міцно зафіксувати її у свідомості. Необхідно враховувати, що позитивне світосприйняття не дуже поширене у нашій культурі.

Позитивне ставлення до життя - це важлива особистісна характеристика керівника, хоча далеко не єдина. Але без неї важко розвивати в собі націленість на результат, досягати успіху ораторського мистецтва та підтримувати високий рівень ефективності роботи [12].

Отже, все наше життя пов'язане зі спілкуванням. Інколи людина навіть не задумується про те, як вона говорить і який це вплив має на оточення. Людина, яка вміє чітко, лаконічно, і зрозуміло викладати свої думки завжди цінується [51].

Удосконалення навичок діалогічного красномовства керівника закладу освіти є запорукою успішної професійної діяльності.

**2.3 Психологія ведення дебатів та ділової бесіди керівником закладу освіти**

Слово «дискусія» походить від латинського «discussio» - досліджувати, розглядати. Це поняття передбачає вираження думок, їх фіксацію, обговорення, спільне виявлення суті справи.

Не кожному, хто бажає досягти успіху у своїй професійній діяльності, доведеться вимовляти промови, робити доповіді.

Той, хто справді дискутує, прагне обґрунтувати істинність тверджень, спільно засвоїти суть проблеми. Часто, з різних положень, учасники у вигляді аргументації прагнуть зблизити позиції і дійти згоди.

Якщо дискусія має сильно виражений роз’яснювальний характер, то у процесі дебатів прагнення виявити сутність відступає на другий план. Термін «дебати» французького походження і має значення «словесний поєдинок». Дебатуючий вже сформував власну думку та прагне нав'язати її оточуючим, переконати їх. Учаснику дебатів необхідно уміти «вести» співрозмовника, спонукати його до прийняття нових висловлюваних тверджень, відмовитися від своїх колишніх уявлень про певні події. Будь-які дебати, якими б гострими вони не були, містять суттєві елементи дискусії у тому випадку, коли справа доходить до фактичної аргументації (додаток Д).

Не кожна людина обдарована здібностями вимовляти промови, та й не кожному надається така можливість. З іншого боку, кожній людині протягом життя, так чи інакше, доводиться дискутувати, дебатувати, вести переговори [46].

Висловлювання та відповідь на нього – певні складові спілкування, елементи комунікації. Право вільного обміну думками та можливість реалізувати таке право – невід'ємний показник демократичності суспільства. Диктатура обмежує свободу обговорень, не дає можливості їй реалізуватися повною мірою.

У всі часи обмін думками служив рушійною силою різних всесвітньо-історичних конфліктів: від мистецтва до релігії та політики. Іноді дискусія та дебати несподівано набували історичного значення.

Гарний оратор не обов'язково стає гарним полемістом. Дуже часто блискуче сказана мова завершується у процесі подальшого обговорення демонстрацією нездатності оратора сперечатися предметно, терпляче вислуховувати думки опонентів, володіти своїми почуттями, тактовно заперечувати опонентам.

Хороший полеміст повинен бути готовим до словесного фехтування, до обміну яскравими репліками і, водночас, залишаючись у рамках обговорення, повинен уміти зберігати терпіння; вислухати, відчути співрозмовника та обов'язково володіти методами аргументування та тактикою ведення діалогу.

Вирішальна відмінність у процесі обміну висловлюваннями під час дискусії та дебатів, та в обміні репліками під час розмови полягає в тому, що в першому випадку партнери ставлять перед собою ясні цілі з метою роз'яснення своєї позиції чи переконання співрозмовників. Розмова, навпаки, за своєю природою розкидана, розпливчаста, торкається безлічі тем, іноді випадкових. При правильному ході дискусії чи дебатів це неприпустимо [46].

Переговори неможливо підготувати так само ґрунтовно, як контракт, оскільки реакція партнера невідома заздалегідь. Обговорення вимагатиме знання безлічі фактів, високої зосередженості, присутності духу, винахідливості та красномовства.

Насамперед, слід обміркувати три моменти:

а) я повинен опанувати предмет обговорення і чітко позначити мету, якої хочу досягти. Для цього потрібно увійти в становище партнера, уявити його стан. Чого він прагне? Наскільки далеко можна зайти в цій ситуації, які мінімальні вимоги? Коли потрібно піти на компроміс, а коли треба наполягати на своїх умовах? Простір переговорів слід досліджувати, як це робить лоцман, вимірюючи глибину сумнівного фарватеру;

б) я повинен побудувати, відшліфувати та спрогнозувати свою аргументацію. Що може заперечити партнер? Як простіше схилити його до угоди? Слід розрізняти основні та другорядні моменти;

в) я маю уявляти весь хід переговорів. Тому так важливо виробити відповідний порядок денний.

Відкладати ж обговорення важких питань до кінця зустрічі нерозумно з двох причин:

1. Через брак часу чи втому учасників питання неможливо буде обговорити як слід.

2. Якщо зустріч закінчиться як протистояння - угода виявиться неможливою й ускладняться умови подальшого спілкування [46].

За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, котрі в ній працюють [26].

Будь-які переговори вимагають точного налаштування на партнера. Важливо пам’ятати правила ведення переговорів:

1. Слухайте партнера.

Багато хто прагне заповнити найменшу паузу у розмові. Якщо не давати співрозмовнику можливості вставити слово, він почуватиметься відтисненим. Пригнічені почуття накопичуються і чекають свого часу. Передбачте можливість пом'якшення «спалаху»: дайте партнеру можливість виговоритись.

1. Поважайте партнера.

Ніщо так не псує атмосферу переговорів, як зневажливі жести однієї сторони у відповідь на аргументи іншої. Якщо партнери перебувають у нерівному становищі, безглуздо підкреслювати нерівність у такий болісний спосіб. Антипатія може залишитися назавжди.

1. Прагніть створити на переговорах хороший клімат.

Насамперед, необхідно запам'ятати ім'я кожного учасника переговорів. За потреби розмістити таблички з іменами перед місцем кожного учасника. Атмосфера анонімності діє гнітюче. За будь-якої можливості треба забезпечити позитивний емоційний настрій. Його відсутність надає переговорам відтінок похмурості, «заморожує» учасників.

Дуже важливо налаштуватися на конкретну ситуацію та вловити настрій кожного з учасників. Звичайно, жестикуляція і міміка кожної людини відрізняється, але, проявивши наполегливість, можна розібратися в цих проявах дуже швидко і виділити позитивні сигнали, такі як дружні і негативні (часто посилаються мимоволі) погляди, на кшталт негативного похитування головою. Негативний настрій можна відрізнити за такими ознаками: корпус відкинуто, руки притиснуті до тулуба, рот стиснутий, зоровий контакт зведений до мінімуму, обличчя застигло, лоб наморщений. Підбадьорливе слово, зауваження, звернене до учасника особисто, жарт знімають напругу навіть у найсерйозніших співрозмовників.

1. Не недооцінюйте значущості упереджень.

Якщо учасник переговорів упевнений, що для успіху аргументації достатньо солідно обґрунтувати повідомлення чи думку – це його судження також упереджене. Наші бажання здійснюють на думки інших такий тиск, що і слухачам, і оратору вкрай важко позбутися упередженості. Часто виявляється, що, так зване, обґрунтування – це просто раціоналізація переконань. Докази розуму притягуються, є приводом, але не причиною.

Необхідно ретельно спостерігати, які слова вживає співрозмовник. Часто, здійснюючи такій відбір, можна відзначити відому упередженість, певну спрямованість. Якщо, наприклад, під час обговорення згадується «роззброєння», співрозмовник заздалегідь упевнений, що ви «озброєні».

1. Намагайтеся висловлюватися зрозуміло, не допускайте можливостей недоінформувати вас.

Спосіб вираження повинен характеризуватись стислою виразністю, недвозначністю. При невиконанні цих умов спостерігаються збої, а то й зриви дискусій та переговорів. Часто причина полягає і в невизначеності понять, що вживаються сторонами. Виникає нерозуміння через відсутність загальної основи.

За будь-якої неясності потрібно відразу запитати співрозмовника: «Що ви розумієте під..?». Основною проблемою нині є спеціальні терміни.

1. Користуйтеся будь-якою можливістю проявити дружелюбність, дипломатичність.

Звичайно ж, ввічливість полягає у тому, щоб не відповідати догідливістю чи брехнею. Перебільшена ввічливість – форма брутальності.

Якщо клімат на переговорах загалом сприятливий, не варто відразу ж різко заперечувати докази співрозмовника, які є абсурдними. Не треба заявляти: «Що за нісенітниця!». Буде достатнім спокійно зауважити: «Мені здається, має місце не зовсім вірне бачення проблеми».

Нестача справжньої ввічливості позначається дуже відчутно. Критикуючи опонента, потрібно берегти його самолюбство. Існують витончені форми коректного звернення. Зустрічаються партнери, які знову і знову роз'яснюють і так зрозумілу позицію. Пригнічує імітація холоднокровності, серйозне неприйняття протиріч, зарозуміле переконання в тому, що все заздалегідь відомо і передбачено. Це спроба придушити співрозмовника. Отже, суттєві якості дипломата – обережність, спритність, люб'язність. Замовчування часто межує з нечесністю.

1. За потреби проявляйте твердість, але будьте терплячі і зберігайте холоднокровність.

Іноді на переговорах використовують неприродний вкрадливо-шепітливий тон, допустимий лише у випадку манірного вітальня. Може статися, що партнер «впаде» у протилежну крайність і спробує перетворити гостру дискусію на гру.

1. Полегшуйте партнеру можливість погодитись.

Співрозмовник повинен зберегти лице, навіть якщо йому доведеться поступитися. Із розлюченим співрозмовником неможливо дискутувати. Набагато простіше досягти свого в тому випадку, якщо партнеру надається можливість самому зробити висновок.

Якщо співрозмовник провокує необережні висловлювання, не варто піддаватись. Роздратування призведе до необдуманих слів. Навіть розлюченому співрозмовнику слід відповідати спокійно і конкретно.

1. Прагніть до мети, щонайменше - до компромісу.

Важливо узгодити зі своїми однодумцями межі обговорення, поступок та угод. Той, кому все вдається, хто залізно обстоює свої цілі, викликає суперництво та заздрість. Треба обміркувати і розрахувати, наскільки корисним є тотальний успіх, чи не викличе він побічних явищ, які можуть неприємно позначитися в майбутньому [46].

Кадри є найважливішим ресурсом у діяльності закладу освіти. Тому, особливо важливо, щоб керівник закладу освіти та адміністрація закладу постійно вдосконалювали умови для того, щоб кваліфікація та інтереси співробітників відповідали потребам закладу [70].

У багатьох випадках переговорний процес полягає в тому, щоб поступитися одним для перемоги в іншому. Несуттєві моменти дозволяють виявити гнучкість, поступливість. Така компенсаційна техніка потребує вміння та досвіду.

1. Прорахуйте тактичні можливості ведення переговорів.

Необхідно враховувати такі моменти:

* Відразу після відкриття засідання важливо встановити його часові рамки. Це виключить суперечки надалі.
* Корисно відразу ж перейти до суті переговорів, не відволікаючись на дрібниці. Основні аргументи обов'язково будуть висловлені. Рішення має прийматися лише після ретельного зіставлення всіх аргументів «за» і «проти».
* Якщо передбачаються тривалі переговори, не слід одразу «витрачати порох». Треба вміло розпорядитись аргументацією. Деякі докази треба зберегти наостанок.
* Різні партнери потребують різного підходу. Товариський співрозмовник чутливіший до образного порівняння, холодний бюрократ - віддасть перевагу трьом цифрам перед тисячею слів. Чим частіше маєш справу з цим партнером, тим легше на нього налаштуватися і побудувати аргументацію.
* У разі розбіжностей корисно поговорити окремо з учасником переговорів. В особистій бесіді віч-на-віч можна врегулювати питання, що становлять труднощі при монолітній єдності опонентів.
* Дуже важливо під час переговорів локалізувати зіткнення. Часто колкі репліки під час обговорення одного із питань загострюють обговорення наступного питання. Поза цим загостренням атмосфера залишалася б безхмарною. Переходячи до нового питання, слід встановити «цивільну згоду» з опонентом, повністю «відключитися» від попередньої сутички, безпосередньо та дружелюбно обговорити поставлене питання.
* Якщо переговори застопорилися, слід відкласти питання, що обговорюється, або, що краще, зробити перерву. Завдяки короткому перепочинку або спільній каві разом із опонентом, поговоривши на загальні теми, можна досягти дивовижних результатів.
* Час, обраний для здійснення промови чи виступу, теж надзвичайно важливий. Ранок найбільше підходить для предметної доповіді. Думки краще висловлювати у другій половині дня. Вранці важче дається неупередженість.
* Істотно також, щоб промовець всіляко підтримувався членами власної делегації. Корисно чергувати темпераментних і холоднокровних ораторів, непохитних та товариських [46].

Вміння вести ділову розмову, бути учасником професійного діалогу, якісна ділова бесіда - важливі інструменти в роботі успішного керівника закладу освіти.

Ділова бесіда здійснює низку професійних функцій. Основними з них є:

- Підтримка ділових контактів.

- Спільне висування та розробка проектів.

- Координація та контроль спільної діяльності.

- Стимулювання ділової активності.

Зазвичай ділова бесіда розвивається за певним сценарієм, основними етапами якого є: початок, хід, ухвалення рішення, завершення.

Початок розмови фахівці розглядають як налаштування інструменту перед концертом: як налаштуєш, так і зіграєш. Тому не можна недооцінювати цей етап.

Початок бесіди, у свою чергу, поділяється на дві частини. Вони отримали такі образні назви: «психологічний контакт» та «дебют змісту». Обидві частини дуже важливі для подальшого ходу розмови.

Психологічний контакт складається з двох елементів: вітання та створення сприятливої атмосфери для розмови.

Привітання повинне відповідати правилам етикету. Молодші (за віком чи соціальним станом) першими вітають старших, чоловіки – жінок.

Найтиповішими помилками початку ділової бесіди є:

– Невпевненість, вибачення, негативний вислів. Не можна розпочинати ділову розмову фразами: «Будь ласка, якщо у Вас є час, вислухайте мене» або «Вибачте, якщо я завадив». З самого початку це ставить співрозмовників у нерівне становище, а тій людині, яка говорила, відводить роль «прохача».

- Неповагу до співрозмовника. Не слід починати розмову фразами на кшталт: «Давайте із цією справою скоріше покінчимо» або «Я тут проходив повз, дай, думаю, поговоримо». Такий початок принижує значущість зустрічі та демонструє невисокий соціальний статус співрозмовника.

– Претензії до співрозмовника. Вкрай нерозумно починати розмову із зауважень чи претензій, наприклад: «Так важко було організувати цю зустрічі», «Ви думаєте так, а в мене щодо цього інша думка» [73].

Керівник повинен ставити запитання, а потім уважно слухати та аналізувати відповіді співробітника. Питання мають охоплювати всі основні аспекти трудової діяльності працівника. Обов'язково слід фіксувати хід розмови у письмовій формі. Розмова має бути безпосередньо пов'язана з діяльністю та особливостями управління конкретною організацією [66].

Прийняття рішення під час розмови, зазвичай, не фіксується письмово. Однак усно воно має бути висловлено чітко та однозначно. Якщо співрозмовник висловився не дуже зрозуміло, слід дати своє формулювання і попросити підтвердити, чи правильно ви його зрозуміли, щоб уникнути подвійного тлумачення (коли один співрозмовник має на увазі одне, а другий - інше). Тому завжди важливі рішення слід формулювати чітко та однозначно.

Завершення розмови багато в чому підпорядковується правилам за якими вона розпочиналась. І обов'язкова умова – позитивна конструктивна нота. За умови, коли угоду досягнуто, зробити це легко. Але якщо рішення не знайдено і розмова вийшла складною, у ній все одно треба розставити позитивні акценти. Це може стати основою для подальшого конструктивного ділового співробітництва [73].

Ділова бесіда керівника з підлеглим – найпростіший, але при цьому універсальний інструмент управління персоналом. Цілі розмов можуть бути такі:

Інформування. Наприклад, приймаючи на роботу, керівник повинен ознайомити нового співробітника з його посадовими обов'язками, з правилами, прийнятими у колективі, з використовуваними формами звітності тощо. Надалі інформування може відбуватися щодо планів робіт, нових проектів, додаткових завдань, що доручаються співробітнику.

Отримання зворотного зв'язку від співробітника*.* Наприклад, розроблено нову систему мотивації. Керівник може провести бесіду зі співробітником та з'ясувати, наскільки дана система йому зрозуміла, чи вважає він її справедливою, чи є у нього пропозиції щодо її вдосконалення.

Оцінка працівника*.* У ході розмови керівник може пояснити співробітнику як він оцінює результати його праці, що зроблено добре, а що не дуже, висловити побажання на майбутнє [73].

Керівник повинен проводити розмову в тому місці, де обидва учасники діалогу почуваються комфортно. Не обов'язково проводити розмову в офісі. Місце може бути будь-яким – важливо лише, щоб воно було комфортним для обох, а головне, щоб учасники діалогу ні на що не відволікалися [66].

Слід зазначити, що будь-яку розмову можна за бажання замінити документом (технічне завдання, письмовий зворотний зв'язок, висновок атестаційної комісії тощо.). Багато керівників так і роблять. Їм здається, що письмово спілкуватися простіше та надійніше. Простіше тому, що швидше та спокійніше. Не потрібно відповідати на важкі запитання та вислуховувати істерики. Надійніше тому, що завжди є письмове підтвердження і підлеглий не скаже, що такого не було, і він нічого не пам'ятає. Аргумент надійності справді дуже важливий. Саме тому будь-яку розмову варто підкріплювати документом (або підготовленим заздалегідь, або за підсумками самої розмови). Також вірно, що письмове спілкування часом швидше. Але! Позбавляючи себе і підлеглого особистого спілкування, керівник, через досить короткий проміжок часу, може зіткнутися з цілим рядом проблем і складнощів:

* Керівник перестане розуміти, що думають та відчувають його підлеглі та може пропустити критичний момент, в результаті ситуація може вийти з-під контролю. Наприклад, одного «прекрасного» дня співробітник може з’явитися на порозі його кабінету із «заявою за власним бажанням» у руках. Або ж, у день здачі великого проекту, виявиться, що все зроблено не так, а переробляти вже пізно. Приклади можна наводити нескінченно.
* Вирішення будь-якого питання може бути сильно затягнуте. Те, що можна було вирішити, обговоривши ситуацію за якихось 15 хвилин, під час письмової комунікації взагалі може бути не вирішено. Наприклад, в одній компанії керівник бачив, що співробітник з місяця у місяць не виконує жодного доручення. У компанії не було прийнято обговорювати плани та звіти, керівник просто був незадоволений та постійно зменшував премію співробітнику. І зовсім випадково керівник дізнався, що доручення не виконується, тому що співробітник не має потрібної інформації, а в кого її отримати він не знає. Питання можна було вирішити дуже швидко, а ситуація тривала не один місяць.
* Можна пропустити випадки саботажу чи свідомого затягування вирішення питань через незгоду з ними. Наприклад, один із топ-менеджерів, як виявилося, був не згоден з новими цілями компанії в галузі оптимізації витрат. Згідно з цими цілями всім керівникам було доручено розробити план скорочення витрат у своїх підрозділах. Однак цей керівник щоразу надавав пропозиції, які не влаштовували директора - то, не за тією формою, то замість скорочення витрат він вводив нові статті і загальна сума витрат збільшувалася. Коли, нарешті, директору це набридло, він викликав цього керівника і досить швидко з'ясував, що той взагалі не погоджується з новою постановкою завдань. Десяти хвилин вистачило директору, щоб ще раз пояснити зміст змін та розповісти, навіщо вони потрібні. Після такої роз'яснювальної розмови керівник одразу зробив те, що від нього давно вимагали.
* При особистій зустрічі, на противагу телефонному спілкуванню, краще видно реакцію співробітника, його скептицизм, нерозуміння чи байдужість. Відповідно, є можливість швидко виправити ситуацію, правильно відреагувавши (додаток Е).

Отже, якщо спілкування з персоналом поставлене на систематичну основу, воно не лише приносить найкращий результат (за рахунок постійної уваги до персоналу), а й формує діловий конструктивний клімат у колективі. Коли розмова з керівником не лякає, та не виглядає як «виклик» на килим, а сприймається як необхідний атрибут робочого життя - забезпечується можливість професійного розвитку. Для керівника ж переваги такого підходу ще більш очевидні - управління набуває для нього характеру звичної процедури, він відчуває, як підвищується рівень керованості колективом через те, що постійно тримає руку на пульсі подій, у кожний момент часу володіє ситуацією і чітко знає що, як і коли він має робити [73].

**ВИСНОВКИ**

Проведена дослідницька робота з проблеми формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти допомогла дійти наступних висновків:

1. Визначено проблеми формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти у психолого-педагогічній літературі.

У наш час проблеми словесного спілкування, включаючи мистецтво мовлення, досліджують ряд дисциплін. Ораторське мистецтво та культура ніколи не були однорідними. У різний час, залежно від професії та часу, існували різні форми ораторства.

Багато професій, які пов'язані з постійними промовами, не можуть обійтися без знання особливої науки - мистецтва красномовства. Той, хто володіє основами ораторського мистецтва, досягає успіху в побудові своєї кар'єри.

В сучасному світі важливо володіти навиками ораторського мистецтва. Учасники освітнього процесу прагнуть вдосконалювати навики красномовства, досягати високого, професійного рівня викладення матеріалу.

Розвиток сучасного суспільства, досягнення онлайн технологій, виводить вміння ораторського мистецтва на більш високий професійний рівень.

Сучасний керівник закладу освіти має безліч можливостей оволодівати новими прийомами та техніками ораторського мистецтва. Тренінги, курси підвищення кваліфікації, курси красномовства, семінари, вебінари дають можливість осягнути широкий спектр знань, умінь та навичок.

Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти дозволяє розвинути комунікативні навички; можливість переконливо висловлювати свої погляди, використовуючи прийоми вербального та невербального спілкування; можливість покращити вміння спілкуватися з аудиторією.

2. Охарактеризовано особливості ораторського мистецтва та вимоги до нього. Мова оратора поєднує в собі вплив як на розум слухачів, так і на їх почуття. Володіння основами ораторського мистецтва – важлива ознака загальної культури людини, необхідна складова ефективної підготовки сучасних спеціалістів.

Виступи оратора відповідно до заходу (семінар, лекція, вебінар тощо) потребують відповідної ґрунтовної підготовки. Ставлення оратора до теми виступу, його інтерес, переконання, стиль, імідж, подача, викликають у слухачів відповідну реакцію.

Страх – це один з головних ворогів оратора, але він, також, може стати ключем до перемоги. Впевненість є невід’ємною умовою успіху оратора. Людина, яка виступає перед публікою, повинна бути рішучою, впевненою у своїх здібностях, знаннях, харизмі.

 Ефективність спілкування визначається не тільки мірою розуміння слів співрозмовника, а й умінням правильно оцінити поведінку учасників спілкування, їх міміку, жарти, рухи, позу, спрямованість погляду, тобто зрозуміти мову невербального спілкування.

 Успішний оратор вміє відповідати на питання. Він робить це швидко і завжди по темі. У переліку основних якостей оратора не можна не згадати про чарівність. Людина повинна притягувати до себе погляди з першої миті.

Самоаналіз – обов’язкова складова виступу, яка дозволяє зменшити залежність від оцінок ззовні.

Виступ оратора завжди має бути заздалегідь спланованим та обдуманим, адже під час промови може виникнути безліч непередбачених моментів які можуть вплинути на результат успішного виступу.

3. Проаналізовано стан формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти. За останні роки в Україні помітно зріс інтерес до ораторського мистецтва, причому актуальності набувають не лише його якість та технічні характеристики (правильність, нормативність, дикція, темп тощо), а й логіка викладу, аргументованість висловлювань, стилістична спрямованість.

Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти на сучасному етапі є необхідною умовою сьогодення.

Психологічно грамотне управління персоналом здатне стати потужною продуктивною силою, що приносить, в кінцевому результаті, фінансовий прибуток. Адміністрація закладу освіти будь-якого рангу, що спілкується з колективом кожного дня, повинна володіти мистецтвом Слова.

Керівник закладу освіти повинен вміти зрозуміти причини труднощів в роботі підлеглого, спрогнозувати поведінку, адекватно вплинути на ситуацію.

Аналізуючи досвід ораторського мистецтва керівника Старокостянтинівського закладу дошкільної освіти № 6 «Зіронька» Хмельницької області, було визначено ряд правил красномовства. Під час публічного виступу керівник закладу освіти мотивував педагогічний колектив, заохочував до діяльності.

Майстер-класи, тренінги, семінари, вебінари дають можливість відточити свої навички ораторського мистецтва. Здатність керувати емоціями слухачів - вміння, яке може не тільки зіграти визначальну роль в кар'єрі, але і привнести у життя керівника нові відчуття.

Формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти все більше набуває важливого значення. Керівник у своїй особі віддзеркалює весь колектив. Якісне володіння ораторським мистецтвом дає можливість керівнику розкрити свої здібності кваліфікованого управлінця.

1. Теоретично обґрунтовано психологічні умови формування навичок ораторського мистецтва керівника закладу освіти.

Майстерність суперечки має таку ж довгу і багату історію, як і саме суспільство. Сьогодні зіткнення різних точок зору є одним з найкоротших шляхів до встановлення істини і вміння довести свою правоту.

У педагогічному колективі спілкування обумовлюється і регулюється не тільки професійними потребами та інтересами, а й іншими соціально-психологічними формами зв'язків: настроєм, смаками, уподобаннями і т. д.

Суперечки, конфлікти, непорозуміння можуть виникати як безпосередньо між працівниками, так і між керівником та колективом.

Кваліфікований керівник завжди прагне до подолання суперечок та конфліктних ситуацій у колективі. Культура сперечання в ораторському мистецтві керівника закладу освіти є запорукою успіху менеджера освіти та всього колективу.

Красномовство досить часто вважають природним талантом, а того, хто ним володіє - успішною особистістю. Запорукою ефективного оволодіння цим мистецтвом є наполегливість та щоденна праця.

Мистецтво красномовства складається з комплексу чинників, які сприяють позитивному враженню під час виступу. Вираз обличчя, хода, постава, жестикуляція (зоровий образ) – речі, які одразу ж помічає аудиторія. Манера подавати інформацію, пози, жести, зовнішній вигляд, аудиторія та оснащення є вкрай необхідними для успішної промови. Удосконалення навичок діалогічного красномовства керівника закладу освіти є запорукою успішної професійної діяльності.

Вміння вести ділову розмову, бути учасником професійного діалогу, якісна ділова бесіда - важливі інструменти в роботі успішного керівника закладу освіти. Ділова бесіда зазвичай розвивається за певним сценарієм. Основними етапами ділової розмови є: початок, хід, ухвалення рішення, завершення.

За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, котрі в ній працюють. Психологія ведення дебатів та ділової бесіди керівником закладу освіти є запорукою ефективної та продуктивної праці педагогічного колективу в цілому.

Отже, сприятлива атмосфера, спокій і доброзичливість, вдосконалення культури красномовства, формування навичок ораторського мистецтва керівника та усіх учасників освітнього процесу - запорука успіху у навчанні та вихованні молодого покоління.

**Список використаних джерел**

1. Анисимова Г.В. Риторика. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 73с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519с.
3. Бабій М.Ф. Особливості соціально-психологічної адаптації педагогів початківців. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Косюка НАПН України. Том Х. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Вип.33 Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агенство», 2019. С5.284с.
4. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие. 2-е изд., исправл. Мінск: Новое знание, 2001. 328 с.
5. Беркун С. Откровения оратора. Москва: «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2009. 228с.
6. Бондар В. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ: ФАДА, ЛТД, 2000. 191с.
7. Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова. Москва:   «Альпина Диджитал», 2002. 192с.
8. Булыгин К. Ораторское искусство в информационном обществе и социальной среде URL: <https://biecom.ru/blog/oratorskoe-iskusstvo-v-informatsionnom-obshhestve/> (Дата звернення: 22.01.2021).
9. Введенская Л., Павлова Л. Риторика и культура речи, 12-е изд. cтер. Ростов-нa-Дону: Феникс, 2012. 535 с.
10. Ведмідь В.А. Особистісне становлення професіонала (на прикладі поліграфологів). Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Косюка НАПН України. Том ІХ Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Випуск 12. Київ: ПП Лисенко, 2019. С 392-399, 423с.
11. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0> (Дата звернення: 30.01.2021).
12. Віщугін – Пічугін В. У чому особливості психології успішного керівника? URL: <https://www.shkolazhizni.ru/job/articles/40272/> (Дата звернення: 08.06.2021).
13. Википедия URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (Дата звернення: 15.04.2021).
14. Виготський Л.С. Педагогічна психологія. Москва: Педагогіка, 1991. 480с.
15. Владимиренко В.И. Профессионализм руководящих управленческих кадров производственно-хозяйственной сферы и его формирования: дисс. канд. социолог. наук: 22.00.08. Москва, 2007. 167с.
16. Волченко Л.П., Гаркавець С.О. Фасилітація та розвиток професійних компетентностей сучасного педагога. Теоретичні і прикладні проблеми психології: збірник наукових праць № 3(50) Том 1. Сєвєродонецьк: Вид. Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2019, С 54, 235с.
17. Гальперина Л.Л. К вопросу о личностно-профессиональных качествах современного психолога. Психологическое знание в контексте современности: теория и практика: сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Йошкар-Ола: ООО ИПФ «СТРИНГ», 2014. С. 69-70.
18. Гладкова В.М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи: монографія. Київ: Освіта Україна, 2013. 350с.
19. Голбан А. П.Ораторское искусство руководителя. URL: <http://masters.donntu.org/2008/fvti/golban/library/3.htm> (Дата звернення: 12.08.2021).
20. Ділове спілкування у сфері державного управління / упор. Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 195с.
21. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч.посібник. Київ:ЕксОб, 2002. 384с.
22. Доуиз, Р. Утерянное искусство красноречия /пер. с англ. Коробейникова А. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 304 с.
23. Дружилова С.А. Профессионализм человека как объект психологического изучения: системный подход. Вестник Балтийской педагогической академии. Вып. 52. Санкт-Пб., 2003. С 40-46. URL: <https://human.snauka.ru/2014/08/7554> (Дата звернення: 28.10.2021).
24. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. /за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. Київ: Ін Юре, 1999. 244 с.
25. Дубасенюк О.А. Психолого -педагогічні фактори професійного становлення. Житомер: ЖДПІ, 1994. 260с.
26. Ефективна комунікація: посібник для працівників апарату суду /укладач Величко О., Янковська Т. Київ, 2010. 120с.
27. Загальна психологія : підручник /упор. О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ: Либідь, 2005. 464 с.
28. Захаров Л.Н. Психология управления: Учеб. пособие. Н.Новгород: ННГУ, 2005. 328с.
29. Зубенко Л. Г. Ораторське мистецтво : практ. посіб. Київ: Парлам, 2002. 115с.
30. Искусство спора. URL: <https://www.ritorika-msk.ru/articles/iskusstvo-spora/> (Дата звернення: 15.03.2021).
31. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 107с.
32. Індивідуальний імідж та його психологічні аспекти. URL: https://psychosearch.ru/practice/prakticheskaya-psikhologiya/781-image-psychology (Дата звернення: 03.05.2021).
33. Какими качествами должен обладать оратор: советы для выступления перед публикой. URL: <https://xn----7sbhkqjd0abbfocofbagmr.xn--p1ai/2019/01/kakimi-kachestvami-dolzhen-obladat-orator-sovety-dlja-vystuplenija-pered-publikoj/> (Дата звернення: 18.10.2021).
34. Кармин Галло Презентации в стиле TED: 9 приемов лучших в мире выступлений. «Альпина Паблишер», 2015, 256с.
35. Карнеги [Д.](https://monster-book.com/deyl-karnegi)  Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Минск «Попурри», 2016. 416с.
36. Кариа А. Вдохновляй своей речью. 23 правила сторителлинга от лучших спикеров TED Talks. Москва: «Эксмо»,  2015. 208с.
37. Калініна Л.М. Технологія інформаційного управління закладом освіти. Харків: Основи, 2005. 160с.
38. Ковалев А. Арсенал оратора: Полный боекомплект: Москва «Альпина Диджитал»,  2012. 197с.
39. Ковалев В. В. Природные методы решения конфликтов. Харьков: Клуб “Гармония”, 2002. 104с.
40. Коваль А. П. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ: Либідь, 1992. 280с.
41. Ковалевська Т. Ю., Бронікова С. А. Основи ефективної комунікації : навч. посіб., Одеса : Фенікс, 2008.
42. Корнилова Е.Н. Риторика - искусство убеждать. Своеобразие публицистики античной эпохи: учебное пособие. Москва: Изд-во УРАО, 1998. 208 с.
43. Кошмаров А. Ю. Телевизионный образ политического лидера как результат репутационного менеджмента. Психология как система направлений. Т. 9, вып. 2. Москва: Ежегодник Российского психологического общества. 2002. С. 426.
44. Куліда О.О. Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «Основи ораторського мистецтва». Мелітополь: МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 86с.
45. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб Вам аплодували стоячи. Дрогобич: Коло, 2013. 258с.
46. Леммерман Х. Уроки риторики и дебатов. URL:

 <http://evartist.narod.ru/text10/75.htm> (Дата звернення: 12.05.2021).

1. Лешутина И. Риторика. Искусство публичного выступления. Москва: Претекст. 2008. 25с.
2. Ломоносов М.В. Краткое руководство к красноречию URL: <http://feb-web.ru/feb/lomonos/texts/lo0/lo7/LO7-0892.HTM> (Дата звернення: 04.05.2021).
3. Львов М.Р. Риторика культура речи. 2-е издание испр. Москва: Издательский центр «Академия», 2004. 272с.
4. Макеев Д. С. Голос, который хочется слушать. Пособие для тренинга с аудиоприложением. Москва: АСТ-ПРЕСС ШКОЛА, 2021. 192с.
5. Мальханова И.А. Школа красноречия. Москва: Проспект, 2015. 152с.
6. Маренков А.В. Педагогіка саморазвития личности. Екатеринбург: Урал.гос. Ун-т им А.М. Горького, 2001. 332с.
7. Мацько Л. І., Мацько О. М. Риторика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Вища шк., 2006. 311с.
8. Михайличенко Н.А. Риторика : Учеб. пособие для учащихся гимназий, лицеев и шк. гуманит. Профиля. Москва: Новая шк., 1994. 95с.
9. Новак В.О. Основи теорії управління: навч.посіб. Київ: НАУ, 2001. 236с.
10. Овчаров [Н.](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2,_%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B9_%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87&action=edit&redlink=1)  [Мастер публичных выступлений: Самая практическая книга по ораторскому искусству.](https://www.amazon.com/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%B2%D1%8B%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83-ebook/dp/B01NBWGML5) Москва: 2017. 212 с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=FS6DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> (Дата звернення: 14.04.2021).
11. Ораторское искусство. История и современность. URL: <https://www.docme.su/doc/895160/oratorskoe-iskusstvo.-istoriya-i-sovremennost> (Дата звернення: 15.08.2021).
12. Ораторское искусство и культура речи руководителя URL: <http://krasno.com.ua/oratorskoe-iskusstvo-i-kultura-rechi-rukovoditelya/> (Дата звернення: 10.02.2021).
13. Ораторское искусство и культура речи руководителя — Античная и средневековая риторика, современные тенденции в ее развитииURL: <https://lfirmal.com/oratorskoe-iskusstvo-i-kultura-rechi-rukovoditelya/> (Дата звернення: 08.09.2021).
14. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб. / уклад. : І. М. Плотницька, О. П. Левченко, З. Ф. Кудрявцева та ін. / за ред. І. М. Плотницької, О. П. Левченко. 2-ге вид., стер. Київ: НАДУ, 2011. 128 с.
15. Ораторське мистецтво: навч.-метод. посіб. /уклад. : І. М. Плотницька, О. П. Левченко, З. Ф. Кудрявцева та ін. / за ред. І. М. Плотницької, О. П. Левченко. 2-ге вид., стер. Київ: НАДУ, 2011. 128 с.
16. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч.посібн. Івано-Франківськ: Плай, 2001. 695с.
17. Основи психології: Підручник /за ред. О.В. Киричука, В.А. Роменця. Київ: Либідь, 1996. 632с.
18. Особенности общения в педагогическом коллективе: официальные и неофициальные формы общения URL: [https://studfile.net/preview/9689788/page:21/](https://studfile.net/preview/9689788/page%3A21/) (Дата звернення: 08.02.2021).
19. Поварнин С. И. Искусство спора. О теории и практике спора. Киев: Изд. «КНТ», 2021. 176с.
20. Подготовка руководителя. URL: <https://studme.org/61851/sotsiologiya/podgotovka_rukovoditelya> (Дата звернення: 17.04.2021).
21. Риторика: навч. посібн. /упор. Т.К. Ісаєнко, А.В. Лисенко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 247с.
22. Рождественский Ю. В. Теория риторики. Москва : Добросвет, 1997. 597с.
23. Розвиток риторики як навчального предмета професійного спрямування у системі підготовки майбутніх фахівців URL: <http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/2018/09/dis_Tkachenko.pdf> (Дата звернення: 17.04.2021).
24. Розмова із співробітниками про індивідуальний план їх розвитку URL:

 <https://studfile.net/preview/5597835/> (Дата звернення: 05.04.2021).

1. Сарабьян Э. «Чтобы вам поверили! Приемы. Убеждения»: Санкт-Петербург «Прайм-Еврознак» 2015. 256с.
2. Сара Ллойд-Хьюз Как стать блестящим оратором. Любая аудитория, любая ситуация. Москва : «[Претекст](http://www.management.com.ua/books/vydav.php?id=65)», 2012. 284c.
3. Скриптунова Е.А., Тарелкина Т.В., компания «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги» «*Управление персоналом*» №16, 2004. URL: <http://aximaconsult.ru/article_talks/> (Дата звернення: 12.09.2021).
4. Сопер Поль Л.Основы искусства речи. Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 1995. 448 с.
5. Стернин И.А. Практическая риторика в объяснениях и упражнениях для тех, кто хочет научиться говорить. Воронеж: «Истоки», 2011. 169 с.
6. Цицерон М.Т. Трактаты об ораторском искусстве. URL: <http://ancient> rome.ru/antlitr/cicero/tractates/deorat-f.htm (Дата звернення: 12.10.2021).
7. Что делать, если подчиненные не выполняют ваши поручения? URL: <https://www.kickidler.com/ru/info/what-if-subordinates-do-not-perform-your-instructions.html> (Дата звернення: 16.04.2021).
8. Что такое ораторское искусство и как ему научиться. URL: <https://yourspeech.ru/eloquence/elocution/oratorskoe-iskusstvo.html> (Дата звернення: 22.10.2021).
9. Шакурова Р.Х Социально-психологические проблемы руководства педагогическим колективом. Москва: Педагогика, 1982. С 33-192
10. Язык тела — 10 советов для публичных спикеров. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2013/12/21/yazyk-tela-10-sovetov-dlya-publichnyh-spikerov/> (Дата звернення: 19.09.2021).
11. Яныхбаш  А. Ты же оратор. Мощные инструменты для выступлений и презентаций. Москва: «Эксмо»  2019. 39с.