

Продолжая тему высокопоставленных арабских женщин нельзя не отметить принцессу Объединённых Арабских Эмиратов Маиту Мухамед Рашид аль Мактум, которая впервые выиграла серебряную медаль по каратэ для своей страны на Азиатских Играх 2006 года в Дохе [10]. Также она активно выступает за занятия женщинами физической активностью и спортом для улучшения физического и эмоционального здоровья. В этой королевской семье существуют давние спортивные традиции, заложенные не одно десятилетие назад. Двоюродная сестра принцессы принимала участие в XXIX Олимпийских Играх (Пекин) в пулевой стрельбе. Принцесса Маиту начала свои занятия боевыми искусствами под руководством отца Шейха Мухамеда аль Мактума и со временем увлечение переросло в серьезное занятие [10].

ВЫВОДЫ

1. В последние годы роль женщин стран Северной Африки и Ближнего Востока становится все более заметной и важной, так как, в условиях глобализации мирового сообщества для них открываются новые возможности самореализации по средствам занятий физической культурой и спортом.

2. Важным есть тот факт, что участие женщин в спортивном движении не ограничивается только лишь представительством их в сборных командах стран, но и получение специализированного образования тренера. Также, в большинстве стран региона в органах государственного управления сферы физической культуры и спорта, представлены женщины на всех уровнях.

3. Вопросы проблематики женского спорта в странах Северной Африки и Ближнего Востока выносятся на всех мировых научных специализированных конгрессах и конференциях. Создаются комиссии по вопросам женского спорта при Национальных олимпийских комитетах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Соболева Т.С. Мускулинные женщины и спорт. Теория и практика физической культуры. Научно-теоретический журнал №7, 1997.

2. Мельникова Н.Ю. Основные тенденции развития женского олимпийского спорта в современном мире // Олимпийское и международное спортивное движение: история, теория, практика: Межвуз. сборн. науч. матер., посвящ. 90-летию первого выступления российских спортсменов на Олимпийских играх. Воронеж – 1998. – 140 с.

3. Мягкова С.Н. Проблемы гендерной асимметрии в современном олимпийском движении // Теор. и практ. физ. культ. № 3. – 2001. – 49 с.

4. Платонов В. Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и её практические приложения: [учебник для студ. высш. учеб. заведений физ. воспитания и спорта] / В. Н. Платонов. – Киев: Олимп. Литература. – 2004. – 808 с.

5. Шахлина Л.Г. Индивидуальный подход как одно из направлений совершенствования системы спортивной тренировки женщин. - Problemy Dymorfizmu Plciowego w Sporcie (cz. 4). Materialy Pokonferency jne IV Miedzynarodowej Konferencji Naukowej. Katowice, 1997, p. 506- 515.

6. Fasteau, B.F. Giving women a sporting chance. In S.L. Twin (Ed.), Out of the bleachers: Writing on women and sport. Old Westbury, NY: Feminist Press. – 2007 – 165-173 pp.

7. Grant, C.H., & Geadelmann, P.L. Equality in sport for women. Washington, DC: American Alliance for Health, Physical Education, and Recreation. – 2008 – 96-102 pp.

8. Joan Steidinger. Sisterhood in Sports: How Female Athletes Collaborate and Compete Rowman & Littlefield Publishers – 2014 – 176-182 pp.

9. Официальный сайт Национального олимпийского комитета Иордании, <http://www.joc.jo/morepage/872-2/Board-Member>

10. Официальный сайт Национального олимпийского комитета ОАЭ, <http://www.uaenoc.net/page.aspx?id=204>

11. Официальный сайт Международного олимпийского комитета <http://www.olympic.org/national-olympic-committees>

12. Официальный отчет комиссии по мировым финансам ООН – 2012 <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index>.

Драгунов Л. О., Єременко О. А.

Національний університет фізичного виховання і спорту України

ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕКАНА (ДИРЕКТОРА ІНСТИТУТУ) ВНЗ III-IV РІВНІВ АКРЕДИТАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглядаються особливості та сучасні тенденції вдосконалення діяльності декана (директора інституту) ВНЗ III-IV рівнів акредитації, що може стати запорукою ефективної діяльності факультету та якісної адаптації ВНЗу до сучасних соціально-економічних умов. Для підвищення ефективності діяльності декана (директора інституту) необхідно окреслити професійні компетенції, які дозволять в сучасних умовах ефективно вирішувати основні види діяльності керівника, узагальнити та систематизувати уявлення щодо стилів керівництва та на цій основі розробити відповідні рекомендації, які дозволять в практичній діяльності застосовувати різні стилі керівництва.

Ключові слова: професійні компетенції, стилі керівництва, управління, діяльність декана.

Драгунов Л. А., Єременко А.А. Деятельность декана (директора института) ВУЗа III-IV уровней аккредитации в современных условиях. В статье рассматриваются особенности и современные тенденции совершенствования деятельности декана (директора института) ВУЗа III-IV уровней аккредитации, которая может стать основой эффективной деятельности факультета и качественной адаптации ВУЗа к современным социально-экономическим условиям. Для повышения эффективности деятельности декана (директора института) необходимо обозначить профессиональные компетенции, которые разрешат в современных условиях эффективно решать основные виды деятельности руководителя, обобщить и систематизировать представления относительно стилей руководства и на этой основе разработать соответствующие рекомендации, которые позволят в практической деятельности применять разные стили руководства.

Ключевые слова: профессиональные компетенции, стили руководства, управление, деятельность декана.

Dragunov L., Eremenko O. Activity of dean (director of institute) of higher learning III- IV levels of accreditation in the modern terms. In the article features and modern tendencies of perfection of activity of dean (director of institute) of INSTITUTION of higher learning III- IV are examined levels of accreditation that can become the mortgage of effective activity of faculty and quality adaptation of INSTITUTION of higher learning to the modern socio-economic terms. For the increase of efficiency of activity of dean (director of institute) it is necessary to outline professional competences, that will allow in modern terms effectively to decide the basic types of activity of leader, generalize and systematize presentation in relation to styles of guidance and on this basis to work out corresponding recommendations that will allow in practical activity to apply different styles of guidance. It should be remembered that effective influence of leader on a group and separate office workers shuts out thoughtless emulating any style, but needs making of own unique style of activity and influence. An effective leader helps his co-workers to acquire responsibility and competence. For this purpose he is important to know, what stage of development a collective is on, as there will be his development and what he can to it assist personally. Leader it must be enough flexible in the choice of that or other style of guidance, that must be objectively expedient. He must always be ready to change the opinion and, if necessary, change style of guidance. Leader that chose certain style of leadership and clearly him adheres to it can appear not able to carry out effective guidance in other situation and in other position. A leader that wants to work as possible more effective to get a maximal return from the inferiors, can not allow to the sobs to apply someone style during all career.

Key words: professional competences, styles of guidance, management, activity of dean.

Актуальність. Аналіз та узагальнення даних спеціальної літератури та досвіду практичної діяльності свідчить, що ефективність роботи вищого навчального закладу (ВНЗ) визначається не тільки зовнішнім середовищем, в якому він діє, а і багато в чому внутрішньовузівським менеджментом [2, 4, 9]. Відповідний менеджмент навчального закладу підвищує конкурентоспроможність навчального закладу і є ключовим фактором адаптації ВНЗ до сучасних соціально-економічних умов [2, 3, 7]. Загальні оціночні висновки про ВНЗ часто складаються з оцінки діяльності різних його складових і зокрема – факультетів. Оперативне управління факультетом виконує декан. Функції декана як керівника в структурі ВНЗ різноманітні та не менш складні, ніж у керівника закладу. На сьогодні існує необхідність здійснення ефективного професійного управління факультетом як організацією в структурі ВНЗ. Декану будь-якого факультету потрібно організувати та координувати багато напрямків діяльності свого структурного підрозділу. В поодиноку ефективно впоратись з таким завданням дуже важко. Тому необхідно знати як вміло організувати діяльність колективу деканату для досягнення загальних цілей [1, 5, 10].

Мета роботи: підвищити ефективність діяльності декана (директора інституту) ВНЗ III-IV рівнів акредитації шляхом систематизації сучасних вимог та алгоритмів діяльності для забезпечення теоретичного і методичного напрямків роботи.

Завдання роботи:

- на основі аналізу сфери сучасної вищої освіти встановити характерні тенденції та вимоги, що обумовлюють діяльність декана (директора інституту) ВНЗ III-IV рівнів акредитації;
- окреслити професійні компетенції, які дозволять в сучасних умовах ефективно вирішувати основні види діяльності керівника;
- визначити тенденції подальшого вдосконалення діяльності декана (директора інституту) ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Результати досліджень. Проведена робота щодо аналізу даних спеціальної літератури та практичної діяльності свідчить, що високі показники ефективності роботи ВНЗ визначаються не лише зовнішніми факторами, а і багато в чому обумовлюються внутрішньо вузівським менеджментом. Необхідно наголосити, що в цьому плані має значення особистість та особистісні якості декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації) [1, 4, 6, 11]. В основу моделі якостей декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації) факультету покладено модель менеджера організації (менеджера підприємницького типу). Проведений нами аналіз та узагальнення спеціальної літератури і досвіду практичної діяльності показав, що класифікувати якості декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації) у ВНЗі необхідно виходячи з конкретних критеріїв, які визначаються наступними напрямками його діяльності.

1. Загальний організаційно-управлінський напрям включає такі групи якостей:

- професійно-управлінська компетенція;
- організаційні / ділові / моральні якості;
- політична культура та працездатність.

2. Соціальний напрям:

- вміння забезпечити умови праці;
- добрий морально-психологічний клімат;
- трудова та виконавча дисципліна.

3. Навчальний та науковий напрям:

- вміння управляти навчально-виховною роботою;
- методичною роботою;
- науковою роботою.

4. Особистість декана

- особиста організованість;
- емоційно-вольовий потенціал;
- стан здоров'я;
- гігієна творчої праці.

В ході роботи ми визначили рейтинг та значимість якостей у моделі декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації), які необхідні для ефективного здійснення його діяльності, які представлені у вигляді груп якостей керівника (табл. 1).

Так, наприклад, в загальній організаційно-управлінській моделі керівника можна виділити 6 груп якостей:

Таблиця 1

Організаційно-управлінська модель якостей декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації)

№	Групи якостей	Рейтинг якостей	Складова (%)
1.	Професійна компетентність	1	22
2.	Організаторські якості	2	20
3.	Моральні якості	3	17
4.	Ділові якості	4	16
5.	Політична культура	5	15
6.	Працездатність	6	10

Подальша конкретизація дозволила описати підпорядковані складові кожної якості в моделі якостей декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації). Так, наприклад: «Блок «професійна компетентність» – є ключовим та об'єднує 5 складових груп (другий рівень) (табл. 2).

Таблиця 2

Компоненти блоку «професійна компетентність» керівника та їх значимість

№	Структура груп якостей професійної компетентності	Рейтинг якостей	Складова (%)
1.	Управлінська компетентність	1	27,6
2.	Економічна компетентність	2	23,7
3.	Правова компетентність	3	19,9
4.	Педагогічна компетентність	4	17,6
5.	Наукова компетентність	5	11,2

В цілому узагальнюючи теоретико-методичну частину можна сказати, що:

1. Підвищення рівня ефективності діяльності декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації) повинно спиратись на сучасні тенденції та вимоги як до особистості та її відповідних якостей до відповідного рівня професійної підготовки;

2. Ефективна діяльність керівника підрозділу ВНЗ – декана (директора інституту III-IV рівнів акредитації) залежить:

1) від стилю керівництва персоналом ВНЗ;

2) вибору стилю в залежності від умов роботи, стану, колективу та інших чинників.

Друга частина роботи – стосувалася актуальної проблеми ефективності різних стилів управління персоналом ВНЗ.

Необхідно зазначити, що в управлінській діяльності складаються стереотипи, що відображають як специфіку конкретної сфери діяльності, так і загальні тенденції управління. Один з них – керівництво, пріоритетним напрямком якого є здійснення поточного моніторингу ситуації, розстановки кадрів, конкретизації напрямків або механізмів діяльності, хоча накопичений досвід постійно потребує приведення їх організаційного, змістовного та інструментального забезпечення у відповідність до “живої” педагогічної практики [2, 4]. Крім цього зазначити відому річ, що особистість керівника фактично визначає якісні показники вищого навчального закладу. Необхідно надати відповіді на основні запитання: як сучасні тенденції впливають на діяльності декана (директора інституту) ВНЗ? Чим він керується при вирішенні основних завдань? Чи можна підвищити ефективність управління? За рахунок чого? та інші.

Вирішення цих проблем ми вбачаємо в органічному поєднанні особистісних якостей керівника зі здатністю широкого застосування методів та засобів керівництва в умовах сучасної вищої освіти, цим і обумовлена доцільність другої частини нашої роботи. За даними спеціальної літератури у рамках проведеної роботи здійснена спроба систематизації сучасних вимог до діяльності декана (директора інституту) ВНЗ III-IV рівнів акредитації, виявлення найбільш ефективних механізмів (алгоритмів) здійснення базових організаційно-управлінських функцій [1, 3, 7, 8]. У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу [1]. У межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість “меж компетентності”, тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен “перекладання” відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші – помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- Патріархальне - воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;
- Авторитарне - більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- Бюрократичне - в основі його - надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- Харизматичне - суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

З цього можна зробити попередні висновки, що авторитарний стиль керівництва породжує нециристь, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

Демократичний стиль. Ґрунтується він на колеґіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекидання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчі зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

На сьогодні в літературі зустрічаються новаторські концепції щодо стилю керівництва.

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочали перегляд попередніх методів управління, формування нових. Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду *"прихований" ("анонімний") стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативним чином приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес *"відкриття"* керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

"Відкритий" ("видимий") стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації *"прихованого"* стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Американські дослідники на основі аналізу анкет виокремили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

Уважний стиль. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

Ініціювання структури. Цей стиль підкреслює вміння керівника сформулювати мету і розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, що ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання використання уніфікованих процедур.

Інші класифікації виокремили керівників, орієнтованих на виконання завдання, й орієнтованих на відносини. Перші відповідали стилю керівництва *"ініціювання структури"*, другі – стилю *"уважних керівників"*.

Останніми роками дослідники [1, 5, 8] схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування *теорії ситуативного управління*. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуватися до ситуації.

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

ВИСНОВКИ

Таким чином нами виявлені наступні особливості застосування різних стилів керівництва в сучасних умовах

1. Однозначно негативно оцінювати авторитарний вплив в управлінні не слід. Адже трапляються ситуації (занедбаність роботи, відсутність дисципліни, безвідповідальність, екстремальні умови тощо), що потребують жорстких форм централізованого впливу.

2. Ефективнішим є демократичний стиль, який засвідчує вміле використання влади і таких психологічних механізмів впливу, як порада, делегування повноважень і відповідальності, переконання, навчання та ін. Усе це забезпечує позитивну саморегуляцію колективу, розвиток індивідуальної та групової ініціативи. З керівником-демократом пов'язаний психологічний феномен, що спонукає керівників нижчого рангу відстоювати інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Високопродуктивним є взаємовплив, зворотний зв'язок, що забезпечує спрямування інформації не тільки від керівника до підлеглого, а й від співробітників до керівника. Керівник-демократ може безпосередньо впливати на групу, окремих людей або впливати на співробітника через групу. Водночас йому

необхідно враховувати, що група може і негативно впливати на її працівників, ігноруючи, заперечуючи оригінальні ідеї талановитих людей, спонукати службовців до вчинків, які не узгоджуються з їхніми етичними та іншими нормами. При цьому можуть бути використані нелегітимні психологічні, матеріальні механізми впливу (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо). Керівники, що дотримуються демократичного стилю, такі методи впливу вважають для себе недопустимими.

3. Ліберальний стиль часто кваліфікують як бездіяльний, що породжує всюдозволеність, анархію. Невпливовість людини-ліберала може бути наслідком суб'єктивних особливостей особистості (невпевненість, слабка сила волі, надмірна довірливість тощо), непрофесіоналізму. Ліберальний стиль керівництва може бути ефективним, а керівник впливовим, якщо робота має індивідуалізований характер, у групі інтелектуалів, де понад усе цінується вільна, творча атмосфера, у колективі з високим рівнем індивідуальної та свідомої відповідальності.

4. Слід пам'ятати, що ефективний вплив керівника на групу та окремих службовців не допускає бездумного наслідування будь-якого стилю, а потребує вироблення власного неповторного стилю діяльності та впливу. Ефективний лідер допомагає його членам набувати відповідальності і компетентності. Для цього йому важливо знати, на якій стадії розвитку перебуває колектив, як відбудуватиметься його розвиток і чим він особисто може цим посприяти.

5. Керівник має бути достатньо гнучким у виборі того чи іншого стилю керівництва, який повинен бути об'єктивно доцільним. Він має завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва. Керівник, який вибрав певний стиль лідерства і чітко його дотримується (оскільки цей стиль добре зарекомендував себе у минулому) може виявитися не здатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати від своїх підлеглих максимальну віддачу, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль впродовж всієї кар'єри.

Сучасний державний службовець повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники - це ті, хто уміють поводити себе по-різному – залежно від вимог реальності.

6. Кожен державний службовець повинен пам'ятати: якого б стилю він не дотримувався в своїй роботі, він зобов'язаний дотримуватись етичних норм поведінки, які знайшли своє відображення у Законах України «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією», в Загальних правилах поведінки державного службовця, у Конституції України та інших законодавчих документах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончарук Н.Т. Стилі управління: переваги та недоліки (Актуальні проблеми державного управління), збірник ДРІДУ НАДУ, 2002, №3 (9).
2. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
3. Крисюк С.В. Державне управління освітою: навчальний посіб. – К., 2009, Розділ 4. – С. 65-207.
4. Окса М.М. Стратегічний менеджмент в освіті: Навч. посібник. – Мелітополь: МДПУ, 2007. – 178 с.
5. Цимбалюк І.М. Психологія управління. – К., 2008.
6. Arvindh Kumar from Vanguard Business School [Electrons portal] – <http://www.mbaskool.com/business-articles/human-resource/7176-human-resource-role-of-hr-in-building-business-leadership.html>
7. Gosling Jonathan. The Five Minds of a Manager/Gosling Jonathan, Mintzberg Henry. - Harvard Business Review. - 2003, November
8. Heifetz R., Laurie D. The work of leadership// Harvard business review Jan.-Feb. 1997. – P. 124-134.
9. Hersey P. Management of organizational behavior /Hersey P., Blanchard K. – 1995. – 250 p.
10. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership. – Oxford, 1983.
11. Mintzberg L. The nature of leadership. – 1985. – 254 p.

Дугіна Л.В.

Харківська академія фізичної культури

ЛІКУВАЛЬНА ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА В КОМПЛЕКСНІЙ РЕАБІЛІТАЦІЇ СПОРТСМЕНІВ ПІСЛЯ ЧАСТКОВОЇ АРТРОСКОПІЧНОЇ МЕНІСКЕКТОМІЇ

Розглянуто актуальне питання щодо пошкоджень менісків колінного суглоба у спортсменів. Охарактеризовані найбільш часті травматичні uszkodження колінного суглобу, механізми пошкодження меніску, можливі функціональні порушення у спортсменів після артроскопічної меніскектомії в ранньому реабілітаційному періоді. Наведено основні підходи до призначення засобів лікувальної фізичної культури у процесі фізичної реабілітації спортсменів з пошкодженнями менісків після часткової артроскопічної меніскектомії за трьома періодами перебігу хвороби. Надані методи оцінки ефективності фізичної реабілітації за допомогою рухових тестів.

Ключові слова: пошкодження менісків, артроскопічна меніскектомія, фізична реабілітація, лікувальна фізична культура.

Дугіна Л.В. Лечебная физическая культура в комплексной реабилитации спортсменов после частичной артроскопической менискэктомии. Рассмотрен актуальный вопрос поврежденный менисков коленного сустава у спортсменов. Охарактеризованы самые частые травматические повреждения коленного сустава, механизмы повреждения мениска, возможные функциональные нарушения у спортсменов после артроскопической менискэктомии в раннем реабилитационном периоде. Приведены основные подходы к назначению средств лечебной физической культуры в процессе физической реабилитации спортсменов с повреждениями менисков после частичной артроскопической менискэктомии по трем периодам течения болезни. Представлены методы оценки эффективности физической реабилитации с помощью двигательных тестов.

Ключевые слова: повреждение менисков, артроскопическая менискэктомия, физическая реабилитация, лечебная физическая культура.

Dugina L. Therapeutic physical training in the comprehensive rehabilitation of athletes after arthroscopic partial meniscectomy. The current issues regarding the increased incidence of diseases of the musculoskeletal system in athletes, among which a