

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Г. КОРОЛЕНКА**

Кафедра педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна

І. В. БАБЕНКО, А. В. ТКАЧЕНКО

**УПРАВЛІНСЬКА МАЙСТЕРНІСТЬ КЕРІВНИКА
ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Методичні рекомендації до практичних занять та
самостійної роботи**

*Для здобувачів освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форми
навчання освітньо-професійної програми
«Менеджмент (Управління навчальним закладом)»*

Галузь знань 07 Управління та адміністрування,
спеціальність 073 Менеджмент

**Полтава
2022**

УДК 37.07:005.95(072.8)
У67

Рекомендовано до друку вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка від 28 червня 2022 р., протокол № 14.

Рецензенти:

Кращенко Юрій Петрович, кандидат педагогічних наук, начальник Управління державної служби якості освіти України в Полтавській області.

Хоменко Павло Віталійович, доктор педагогічних наук, професор, декан Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

Управлінська майстерність керівника закладу освіти:
У67 методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи: для здобувачів освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форми навчання освітньо-професійної програми «Менеджмент (Управління навчальним закладом)» (Галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент) / уклад. І. В. Бабенко, А. В. Ткаченко. – [За ред. М.В.Гриньової]. Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2022.– 31 с.

Методичні рекомендації підготовлено на основі програми курсу «Управлінська майстерність керівника закладу освіти», містять навчальну програму курсу, структуру навчальної дисципліни, питання для обговорення, питання для самостійного опрацювання, практичні завдання, перелік питань для підсумкового контролю, список використаної і рекомендованої літератури. Для студентів денної та заочної форми навчання.

УДК 37.07:005.95(072.8)

© І. В. Бабенко, 2022 рік,
© А.В. Ткаченко, 2022 рік,
© ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022 рік

ВСТУП

Нормативний курс «Управлінська майстерність керівника закладу освіти» охоплює актуальні аспекти професійної діяльності названої категорії освітніх менеджерів і може бути засвоєний лише за умови систематичної роботи над ним протягом семестру. Навчально-методичні рекомендації покликані максимально оптимізувати процес опанування найважливіших положень дисципліни із використанням опорного конспекту лекцій та базових підручників.

Мета вивчення навчальної дисципліни: оволодіння компетентностями ефективної управлінської взаємодії керівника закладу освіти; сприяння оволодінню понятійним апаратом та інноваційними управлінськими технологіями у сфері комунікації, розподілу обов'язків, управлінського моніторингу та контролю; вироблення практичних умінь аналізувати, проектувати і здійснювати менеджмент та самоменеджмент в освітній діяльності.

Передумови для вивчення навчальної дисципліни: дисципліна належить до циклу професійної підготовки і передбачає актуалізацію знань із раніше вивчених курсів «Основи педагогічної майстерності», «Педагогіка», «Загальна психологія».

Очікувані результати навчання з дисципліни:

- розуміння сутності і характеру управлінської взаємодії керівника-майстра;
- знання сучасних технологій організації взаємодії на різних етапах управлінського процесу в освіті;
- здатність аналізувати управлінську майстерність керівника закладу освіти у контексті сучасних дослідницьких підходів;
- здатність моделювати оптимальну траєкторію професійного розвитку менеджера освітньої діяльності;
- формування ефективного стилю управління як складника управлінської майстерності керівника закладу освіти;
- уміння грамотно розподіляти та делегувати повноваження;
- володіння основами комунікативного самоаналізу та самовдосконалення, вмотивованість на саморозвиток.

Критерії оцінювання результатів навчання:

Сума балів, накопичених студентом у процесі вивчення навчальної дисципліни	Рівень досягнення студентом запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни
90-100	Студент демонструє високий рівень досягнення результатів навчання, що засвідчує його безумовну готовність до подальшого навчання. Глибоко розуміє сутність і характер управлінської взаємодії в діяльності керівника-майстра. Має відмінні знання щодо сучасних технологій організації взаємодії на різних етапах реалізації інноваційного освітнього проекту. Демонструє розвинену здатність аналізувати управлінську майстерність керівника закладу освіти у контексті сучасних дослідницьких підходів та моделювати оптимальну траєкторію професійного розвитку менеджера освітньої діяльності. Виявляє яскраві нахили до формування ефективного стилю управління як складника управлінської майстерності керівника закладу освіти. Уміє грамотно розподіляти та делегувати повноваження. Спостерігається відмінне володіння основами комунікативного самоаналізу та самовдосконалення, значна вмотивованість на саморозвиток.
75-89	Студент виявляє достатній рівень досягнення кожного із запланованих результатів навчання та готовий до подальшого навчання. Досить глибоко розуміє сутність і характер управлінської взаємодії в діяльності керівника-майстра. Має достатні знання щодо сучасних технологій організації взаємодії на різних етапах реалізації інноваційного освітнього проекту. Демонструє здатність аналізувати управлінську майстерність керівника у контексті сучасних дослідницьких підходів та моделювати оптимальну траєкторію професійного розвитку менеджера освітньої діяльності. Має нахили до формування ефективного стилю управління як складника управлінської майстерності керівника закладу освіти. Загалом здатний розподіляти та делегувати повноваження. Наявне достатнє володіння основами комунікативного самоаналізу та самовдосконалення, часткова вмотивованість на саморозвиток.

60-74	Студент виявляє мінімально достатній із запланованих результатів навчання для подальшого навчання за фахом. Загалом розуміє сутність і характер управлінської взаємодії в діяльності керівника-майстра. Має певні уявлення щодо сучасних технологій організації взаємодії на різних етапах реалізації інноваційного освітнього проекту. Досить обмежений у здатності аналізувати управлінську майстерність керівника у контексті сучасних дослідницьких підходів та моделювати траєкторію професійного розвитку менеджера освітньої діяльності. Має незначні нахили до формування ефективного стилю управління як складника управлінської майстерності керівника закладу освіти. Розподіляти та делегувати повноваження вміє погано. Володіння основами комунікативного самоаналізу та самовдосконалення не висока.
35-59	Рівень названих результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання студента за фахом. Студент погано розуміє сутність і характер управлінської взаємодії в діяльності керівника-майстра. Не володіє інформацією щодо сучасних технологій організації взаємодії на різних етапах реалізації інноваційного освітнього проекту. Демонструє окремі елементи здатності аналізувати управлінську майстерність керівника у контексті сучасних дослідницьких підходів та моделювати траєкторію професійного розвитку менеджера освітньої діяльності. Формування ефективного стилю управління як складника управлінської майстерності керівника закладу освіти потребує значного коригування. Розподіляти та делегувати повноваження не вміє. Володіння основами комунікативного самоаналізу та самовдосконалення не простежується.
0-34	Результати навчання практично відсутні

Методи навчання, методи та засоби діагностики результатів навчання:

1. Методи за характером навчально-пізнавальної діяльності студентів: проблемного навчання (проблемного викладення матеріалу, групового вирішення проблемних задач, групова дискусія); частково-пошуковий (евристичних запитань, проектів); дослідницький (портфоліо, наукові доповіді, наукові повідомлення).

2. Методичні прийоми як компоненти методів: вербальні (пояснення, дискусія); ілюстративно-демонстраційні (ілюстрування, демонстраційний експеримент); прикладні (практичні завдання); інтерактивні (2-4-разом, кооперовано-групова).

3. Методи за формою організації навчання: лекції (інтерактивна лекція, лекція-дискусія); практичні заняття; самостійна робота студентів (позааудиторна, науково-дослідна робота студентів).

4. Засоби діагностики результатів навчання: усне опитування, тестування, перевірка письмових відповідей на питання за програмою курсу, перевірка практичних робіт, модульна контрольна робота у тестовій формі.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Особливості професійної управлінської майстерності керівника закладу освіти.

Тема 1. Сутність і характер управлінської діяльності керівника-майстра закладу освіти.

Менеджер освіти як представник професії типу «людина-людина». Суб'єкти взаємодії менеджера закладу освіти. Особливості управлінської діяльності менеджера закладу освіти. Концептуально-правові характеристики менеджера закладу освіти. Рівні управлінської майстерності керівника освіти.

Тема 2. Управлінська майстерність керівника закладу освіти у контексті акмеологічного підходу.

Сутність управлінської акмеології та особливості управлінської діяльності. Критерії і рівні професіоналізму управління. Управлінська майстерність і творчість в управлінській діяльності. Професіограма керівника освіти. Акмеологічні технології в діяльності управлінця.

Тема 3. Управлінська майстерність як компонент управлінської культури керівника закладу освіти.

Сутність управлінської культури та поняття «культура управління» керівника закладу освіти. Поліконтекстність розуміння поняття «Управлінська культура керівника закладу освіти». Основні види управлінської культури керівника закладу освіти (політична культура, правова культура, адміністративна культура, організаційна культура, менеджерська культура, соціально-психологічна культуру, інформаційна культура, комунікативна культура, економічна культура).

Тема 4. Особистісно орієнтований управлінський процес як вияв управлінської майстерності керівника закладу освіти.

Особистісно орієнтована стратегія в управлінні освітою. Саморегуляція дій в управлінській діяльності. Зміст компетенцій менеджера закладу освіти. Сучасні тенденції в інноваційному управлінні. Фактори управління сучасною організацією. Двосторонність управління. Функціональні обов'язки менеджера та діяльність керівника-майстра. Інтерактивний зміст діяльності вчителя та менеджера освітнього закладу. Модель сучасного менеджера-професіонала в

освіті. Специфіка ефективного управління персоналом у професійній діяльності керівника-майстра.

Змістовий модуль 2. Формування управлінської майстерності керівника закладу освіти.

Тема 5. Формування ефективного стилю управління керівника закладу освіти як складової його управлінської майстерності.

Поняття стилю керівництва та фактори, що впливають на його формування. Підходи до класифікації стилів керівництва. Управлінська майстерність керівника освіти у роботі з персоналом, здатним до інноваційної діяльності. Місія менеджера освітнього закладу. Загальна типологія менеджерів. Характеристики типів менеджерів освітніх закладів. Стиль менеджменту, його ознаки. Основні стилі менеджменту. Індивідуальні стилі менеджменту. Фактори впливу на визначення стилю менеджменту.

Тема 6. Імідж сучасного керівника у системі управлінської діяльності.

Поняття іміджу керівника освітнього закладу. Функціональні аспекти іміджу керівника. Імідж керівника – визначальний фактор формування позитивного іміджу закладу освіти. Складові іміджу керівника: комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), емпатійність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом); моральні цінності, психічне здоров'я, вміння долати конфлікти, вміння спілкуватися; життєвий і професійний досвід особистості (включаючи інтуїцію в ситуації спілкування). Функції іміджу керівника: зовнішні та внутрішні.

Тема 7. Професійна етика керівника освітнього закладу як компонент його управлінської майстерності.

Поняття професійної етики керівника освіти. Професійно-етичні якості, притаманні менеджеру-майстру. Етика ділового спілкування керівника закладу освіти. Структура професійно-етичних якостей (блоки): гуманістично-ціннісний, перцептивно-емпатійний, толерантно-вольовий, комунікативно-інтерактивний, рефлексивно-саморегулятивний. Стратегії поведінки і спілкування в організації: протистояння (суперництво), партнерство, компроміс, уникнення, прилаштування. Спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у формах: субординаційній, службово-товариській, дружній. Специфіка колективного обговорення ділових проблем. Народи, збори, переговори, дискусії, «мозковий штурм» як форми колективного обговорення ділових проблем. Мистецтво ведення переговорів. Стратегії й технології ведення переговорів. Колективне обговорення ділових проблем та правила етикету.

Тема 8. Майстерність комунікативного впливу у діяльності педагога

та менеджера освіти.

Комунікативна взаємодія між суб'єктами управлінсько-педагогічного впливу. Ознаки аудиторії, їх урахування в організації взаємодії керівника/вчителя та аудиторії. Об'єктивні перешкоди контакту керівника/вчителя й аудиторії та їх урахування в організації аудиторії. Фази стану уваги аудиторії впродовж виступу лектора Культура мовлення та мовленнєва майстерність суб'єктів спілкування у освітньому закладі. Невербальне спілкування як спосіб комунікативного впливу у роботі керівника і педагога. Гумор як складова культури спілкування керівника.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	у тому числі:				у тому числі:			
	Лекції	Семинарські / практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота	Лекції	Семинарські / практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЗМ 1. Особливості професійної управлінської майстерності керівника закладу освіти								
Тема 1. Сутність і характер управлінської діяльності керівника-майстра закладу освіти	2	2	—	4	2	2	—	12
Тема 2. Управлінська майстерність керівника закладу освіти у контексті акмеологічного підходу	2	2	—	8	—	—	—	15
Тема 3. Управлінська майстерність як компонент управлінської культури керівника закладу освіти	—	2	—	8	—	—	—	12
Тема 4. Особистісно орієнтований управлінський процес як вияв управлінської майстерності	2	2	—	8	—	—	—	15

керівника закладу освіти									
Разом за ЗМ 1	6	8	—	28	2	2	—	54	
ЗМ 2. Формування управлінської майстерності керівника закладу освіти									
Тема 5. Формування ефективного стилю управління керівника закладу освіти як складової його управлінської майстерності	2	2	—	8	—	—	—	15	
Тема 6. Імідж сучасного керівника у системі управлінської діяльності	2	2	—	8	—	—	—	12	
Тема 7. Професійна етика керівника освітнього закладу як компонент його управлінської майстерності	2	2	—	8	2	2	—	15	
Тема 8. Майстерність комунікативного впливу у діяльності педагога та менеджера освіти	2	2	—	8	2	2	—	12	
ІЗ (за необхідністю)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Підготовка до екзамену	—	—	—	30	—	—	—	—	—
Разом за ЗМ 2	8	8	—	62	4	4	—	54	
Разом	14	16	—	90	6	6	—	108	

Форми поточного та підсумкового контролю

Поточний контроль: експрес-контроль знань під час лекцій; індивідуальне відпрацювання пропущених тем; оцінювання роботи студентів на лекціях, практичних заняттях; оцінювання управлінського практикуму та самостійної роботи студентів.

Модульний контроль: модульний контроль у формі доповіді-презентації.

Підсумковий контроль: екзамен у формі усної перевірки знань.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Екзамен

Розподіл балів (за максимальними значеннями) та послідовність їхнього накопичення за результатами аудиторної, самостійної роботи та модульного контролю										Екзамен	Сума
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль №2						
T1	T2	T3	T4	МКР	T5	T6	T7	T8	МКР	40	100
5	5	5	5	10	5	5	5	5	10		

(*T1, T2 ... T8 – теми, включені до змістових модулів)

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Практичне заняття 1

СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕР УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА-МАЙСТРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета заняття: вивчення змісту та особливостей управлінської діяльності керівника-майстра освітнього закладу.

I. План заняття

1. Менеджер освіти – представник професії типу «людина–людина».
2. Особливості управлінської діяльності менеджера закладу освіти.
3. Концептуально-правові характеристики менеджера закладу освіти.
4. Рівні управлінської майстерності керівника освіти.

II. Управлінський практикум Ділова гра "Новий керівник"

Проведення гри передбачає вирішення таких завдань:

- закріплення теоретичних знань з теми "Процес менеджменту та його складові";
- зосередження уваги студентів на необхідності чіткого формулювання мети, виявлення проблемної ситуації та аналізу всіх можливих варіантів усунення проблеми;
- навчання студентів обґрунтуванню можливих альтернатив у аргументуванні власної думки;
- формування навичок прийняття управлінських рішень за обмежений період часу;
- формування навичок групової розробки та прийняття управлінських рішень;
- виявлення лідерів в групах та розвиток їх лідерських можливостей, а також творчої активності студентів.

Ділова гра "Новий керівник" надає можливість моделювати діяльність сучасного керівника та демонструє особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. У процесі імітації ігрового експерименту досліджуються мотиви прийняття рішень, виявляються лідери, оцінюються можливості та наполегливість учасників гри у відстоюванні власної думки.

Термін ділової гри: 30-35 хв.

Кількість учасників: не обмежується.

Дія ділової гри "Новий керівник" відбувається на умовному підприємстві, де призначений новий керівник невеликого виробничого підрозділу (Low-менеджер). Він зайняв посаду після отриманого від директора попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі

спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він дійшов висновку, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав нараду, де "встановив порядок", і не стримався у висловленні своєї думки про підлеглих і їх працездатність.

Через декілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: "Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня діяльність буде організована по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів". Колега запропонував йому використовувати інший підхід у роботі з підлеглими.

Проблеми для обговорення.

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?

2. Керівник переймає на себе багато ролей. Які ролі він буде змушений виконувати? Чи доцільно це? Чому?

3. Чи існує ймовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?

4. Уявіть, що колега запропонував молодому управлінцю здійснювати консультативний підхід у роботі з підлеглими. З Вашої точки зору, це можливо?

Гра проводиться в три етапи. На першому етапі йде обговорення поставлених питань. На другому етапі - кожен учасник гри приймає індивідуальне рішення щодо виходу з критичної ситуації.

На третьому етапі приймається групове (колективне) рішення стосовно цієї ж проблеми, виходячи з критеріїв, сформульованих самою групою (підкоритися лідерові, досягти консенсусу тощо).

Слід підкреслити, що учасники гри повинні приймати рішення в конкретній ситуації стосовно себе, а не удаваної особи.

Об'єктом гри обрана досить складна управлінська ситуація (вирішення людських проблем), яка потребує термінового аналізу для усунення проблеми. Ігрова ситуація передбачає наявність ведучого, який знайомить з умовами гри, правилами, слідкує за термінами прийняття рішень та підводить підсумки гри. Лідери груп обираються учасниками гри, після її закінчення.

Цілі гри:

- закріплення, узагальнення та систематизація теоретичних знань з дисципліни "Основи менеджменту".

- зосередження уваги студентів на необхідності чіткої відповіді на тести.

Крім дидактичних завдань окреслюємо психологічне та виховне завдання підсумкового практичного заняття.

Психологічна мета: розвивати у студентів довільну та післядовільну увагу.

Виховна мета: виховувати у майбутніх менеджерів культуру прояву емоцій.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 2.

УПРАВЛІНСЬКА МАЙСТЕРІНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ

Мета заняття: вивчення змісту та особливостей управлінської майстерності керівника закладу освіти у контексті акмеологічного підходу.

I. План заняття

1. Сутність управлінської акмеології та особливості управлінської діяльності.

2. Критерії і рівні професіоналізму управління.

3. Управлінська майстерність і творчість в управлінській діяльності.

4. Професіограма керівника освіти.

5. Акмеологічні технології в діяльності управлінця.

II. Управлінський практикум (на вибір)

Ділова гра «Розвиток лідерських якостей»

Мета: розвиток лідерських якостей.

Завдання:

1. сприяти формуванню лідерської Я-концепції.

2. розвиток позитивного само сприйняття.

3. сприяти формуванню відповідальності.

4. сприяти формуванню лідерського світогляду.

Структура тренінгу:

- Знайомство учасників групи один з одним і тренером;
- Створення психологічного комфорту для роботи в групі;
- Формування загального уявлення про лідерство;
- Демонстрація учасникам ефективність кооперації;
- Оцінка ролі лідера в команді;
- Оцінка отриманого досвіду;
- Прощання з групою;

Матеріали: маркери, ручки, папір А4, ватмани, стікери, фліп-чарт,
Тривалість: 2 год.

Хід заняття:

Учасники групи сідають у коло. Тренер вітає учасників, розкриває напрямки за якими буде працювати група; планує режим роботи.

Вправа «Моє ім'я»

Мета: познайомити учасників один з одним, створити умови для ефективної співпраці.

Матеріали: не потрібні *Час:* 10 хв.

Хід роботи:

Тренер пропонує першому учаснику, наприклад сидячому з права від нього, підвестися і назвати своє повне ім'я та прізвище, а також ім'я, яким він ходив би, щоб його називали в групі. Наприклад: «Мене звать В'ячеслав Іванов. В групі прошу називати мене Слава»

Далі виступаючому потрібно повідомити що-небудь про своє ім'я і прізвище.

Так він може відповісти на наступні запитання:

Що означає твоє прізвище? Що означає твоє ім'я?

Чи подобається тобі твоє ім'я?

Чи знаєш ти, хто його тобі підібрав? Хто ще в твоїй сім'ї носив це ім'я?

Чи хотів би ти щоб тебе назвали іншим ім'ям?

Вправа «Правила»

Мета: Прийняття правил для продуктивної роботи групи *Матеріали:* не потрібні

Час: 5 хв.

Хід роботи:

Тренер пояснює: для того, щоб кожному в групі було зручно, потрібно дотримуватись певних правил. Далі учасникам пропонується назвати правила, які, на їхню думку, потрібні для ефективної роботи на тренінгу

Усі пропозиції записуються на фліп-чарті, потім кожне правило обговорюється з групою – що воно означає, для чого потрібне. Тільки після того як уся група прийме правило, тренер записує його на плакаті «Правила роботи групи».

Орієнтовними правилами можуть бути такі:

- Дотримуватися регламенту.
- Слухати і чути (один говорить – усі слухають).
- Бути позитивним.
- Бути активним.
- Говорити тільки за темою і від свого імені.
- Не критикувати: кожен має право на власну думку.
- Говорити коротко по черзі.

Вправа «Очікування»

Мета: допомогти учасникам усвідомити власні очікування від тренінгу розвитку лідерських якостей

Матеріали: плакат «Наші очікування» Час: 5 хв.

Хід роботи:

Тренер нагадує учасникам, що вони працюють у форматі тренінгу і потрібно сформулювати власні очікування: які знання, навички ви хотіли б отримати. Кожному учаснику пропонується назвати свої очікування від тренінгу, починаючи словами: «Я очікую ...». Кожне висловлювання тренер коротко записує на плакаті «Наші очікування»

Вправа «Австралійський дощ»

Мета: активізувати учасників, підготувати їх до наступних вправ.

Матеріали: не потрібні

Час: 10 хв.

Хід роботи:

Учасникам необхідно стати в коло.

Тренер: Чи знаєте ви, що таке австралійський дощ? Ні? Тоді даєте разом послухаємо, який він. Зараз по колу ланцюжком ви будете передавати мої рухи. Як тільки вони повернуться до мене, я передам наступні. Будьте уважні

- В Австралії здійнявся вітер (тренер тре в долоні).
- Починає крапати дощ. (клацання пальцями).
- Дощ посилюється (почергове плескання у долоні).
- А ось град – справжня буря (тупіт ногами).
- Але що це буря стихає (плескання по стегнах).
- Дощ стихає (плескання долонями).
- Поодинокі краплі падають на землю (клацання пальцями).
- Тихий шелест вітру (потирання долонь).
- Сонце. (руки до гори. Усмішка).

Вправа «Якості лідера»

Мета: формування уявлень учасників про лідерські якості.

Матеріали: аркуші А4, ручки Час: 20 хв.

Хід роботи:

Вправа складається з трьох етапів. На першому етапі кожному учасникові пропонується індивідуально скласти список з семи найбільш важливих якостей, якими, на його думку, необхідно володіти людині, щоб стати лідером. Час виконання – 5 хвилин. Потім кожен учасник зачитує свій список групі.

На другому етапі групі пропонується колегіально, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі якості, що прозвучали, і визначити п'ять найбільш значущих якостей для лідера учнівської групи. Остаточний список якостей зачитується ведучому і обгрунтовується учасниками.

На третьому етапі кожному учасникові пропонується за п'ятибальною шкалою оцінити ступінь розвиненості виділених групою лідерських якостей особисто у нього. Результати зачитуються групі.

III. Завдання самостійної роботи

Завдання для студентів:

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 3

УПРАВЛІНСЬКА МАЙСТЕРНІСТЬ ЯК КОМПОНЕНТ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета заняття: вивчення змісту та особливостей управлінської майстерності як компоненту управлінської культури керівника закладу освіти.

I. План заняття

1. Сутність управлінської культури керівника закладу освіти.
2. Поліконтекстність розуміння поняття «Управлінська культура керівника закладу освіти».
3. Основні види управлінської культури керівника ЗНЗ.

II. Управлінський практикум

Вправа «Ліс»

Мета: розслаблення, відновлення сил.

Матеріали: не потрібно

Час: 15 хв.

Хід роботи:

Заплющіть очі. Зручно сядьте, покладіть руки на коліна долонями догори. Уявіть собі ліс. Я люблю бувати в ньому. Свіже повітря, лісова прохолода завжди приваблювали мене. Дорога не стомлює мене, а, навпаки, надає впевненості та сили. Ось він, мій улюблений ліс!

Усі стежинки в ньому знайомі. Ось ця веде до березового гаю. Я направляюся туди. Дихається легко, рівно, глибоко...

Легкий вітерець хитає верхівки дерев, вони, вітаючись, кланяються мені.

Навкруги тиша, тільки десь стукає дятел, а пташки співають свої невігядливі пісні, радіючи кожній новій миті дня. Дихається легко, рівно, глибоко...

Я заходжу до березового гаю й уявляю собі, що я не людина, а рослина уцьому гаю:

Я - трава, Я - ромашка, Я - білий гриб, Я - шишка на гілці, Я - берізка, Я - кульбаба, Я - велика сосна.

Свіже повітря пронизує все навкруги. Дихається легко, рівно, глибоко. Натішившись лісовою прохолодою і тишею, я повертаюся додому.

Вправа «Мій внутрішній стан»

Мета: підведення підсумків щодо процесу роботи. *Матеріали:* не потрібні

Час: 5 хв.

Хід роботи:

Учасники розводять руки в боки. Права долонь - донизу, ліва - доверху. Беруться за руки, заплющують очі і хвилину-прислухаються до свого внутрішнього стану.

Обмін враженнями, почуттями, думками щодо роботи групи.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 4

ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС ЯК ВИЯВ УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета заняття: вивчення та ознайомлення особистісно орієнтованого процесу в управлінні освітою.

I. План заняття

1. Особистісно орієнтована стратегія в управлінні освітою.
2. Саморегуляція дій в управлінській діяльності.
3. Інтерактивний зміст діяльності вчителя та менеджера закладу освіти.

II. Управлінський практикум

Ситуація: команда вчителів працює над одним з проєктів райвідділу освіти. Наближається день здачі основної частини роботи і кінець місяця. Менеджер проєкту зазначав, що всі отримають премію за виконану роботу. На всіх комп'ютерах встановлена програма, що рахує обсяг роботи, зробленої кожним працівником. І в компанії існує певний мінімальний поріг праці. Один з робітників його не виконав, через це вся команда не отримує премію. Решта через це обурюється і вимагає звільнення цієї людини.

Рішення: менеджер повинен викликати працівника для розмови віч-на-віч. Провести з цією людиною бесіду щодо її ефективності роботи та розподілення робочого часу. Для першого разу звільнення може не мати місця, а обійтися лише значним штрафом. Щоб людина зрозуміла, що їй є що втрачати та подумала про свою кар'єру. Попередити, що наступного разу за порушення будь-якого масштабу вона буде звільнена без всіляких сумнівів.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 5

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

Мета заняття: вивчення та ознайомлення стилів управлінського керівництва закладу освіти.

I. План заняття

1. Поняття стилю керівництва та фактори, що впливають на його формування.
2. Підходи до класифікації стилів керівництва.
3. Управлінська майстерність керівника освіти у роботі з персоналом, здатним до інноваційної діяльності.

II. Управлінський практикум

Алгоритм взаємодії на початку роботи:

1. **Вислухати** ідеї та побажання по організації діяльності, цілях, завданнях проекту.
2. **Почути** кожного.
3. **Виявити** найобгрунтованіші, інші тактовно відхилити (якщо вони не мають під собою жодного підґрунтя)
4. Шляхом **голосування** виявити напрямки розвитку.
5. **Спланувати** подальшу діяльність.
6. Отримати **підтвердження** від усіх учасників трудового процесу, що вони згодні на такі умови.
7. Якщо хтось не згоден, **повернутися до діалогу**.
8. Див. 1 пункт.

Алгоритм взаємодії у випадку виробничих проблем:

1. Якщо проблема спричинила конфлікт **вислухати** найбільш емоційну сторону, доки не ушухне буря.
2. **Бути тактовним.**
3. **Закликати до порядку.**
4. Перенести діалог в **конструктивне** русло.
5. Виявити шляхи вирішення (**вислухати** усіх членів команди, якщо це стосується колективу)
6. Шляхом загального **голосування** обрати найоптимальніший варіант.
7. **Переконати** інших/опонента в раціональності цього рішення
8. **Отримати згоду** усіх членів команди (або 1, якщо це індивідуальна бесіда).
9. **Спланувати** зміни та подальшу діяльність.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 6

ІМІДЖ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета заняття: вивчення змісту та особливостей іміджу сучасного керівника у системі управлінської діяльності.

I. План заняття

1. Поняття іміджу керівника закладу освіти.
2. Функціональні аспекти іміджу керівника.
3. Імідж керівника – визначальний фактор формування позитивного іміджу закладу освіти.

II. Управлінський практикум (на вибір)

Сценарій тренінгу «Лідерство та особистісний ріст»

Вступна частина і загальні правила роботи в групі (5 хвилин)

Ведучий: Доброго дня, шановні учасники, перш ніж ми почнемо наш тренінг спрямований на розвиток особистісного росту, я хочу щоб ми познайомилися.

«Знайомство»

Мета:

Знайомство учасників між собою, зняття бар'єрів у спілкуванні, прискорене проходження етапу «притирання» і вибудовування соціальної структури групи.

Хід тренінгу:

Для початку необхідно організувати простір. Бажано, щоб учасники прибрали столи і сіли на стільці в один загальний круг, ведучий до них приєднується.

Знайомство (близько 10 хвилин)

Інструкція: Ведучий малює схему на дошці і каже кілька слів про себе і процілі заняття. Далі пропонує учасникам представитися і сказати пару слів про себе стосовно схеми (20-30 сек на кожного). Наприклад: «Я - Дарина. Я з

Ялти та вже багато років поспіль живу в Полтаві, з дитинства живу у мистецтві різного напрямку: танцюю народні танці та займаюсь театральним мистецтвом, моя улюблена їжа – суші. Головною своєю слабкістю вважаю якісну музику, танці Монатіка і померанських шпиців».

1. Хто я?	2. Моє хобі
3. Улюблена їжа	4. Моя слабкість

Розминочна гра: «Атоми і молекули» (близько 3 хвилин)

Необхідне невелике налаштування: групу просять встати і закрити очі і уявити, що кожна людина - маленький атом, а атоми, як відомо, здатні з'єднуватися і утворювати молекули, які представляють собою досить стійкі з'єднання. Далі йдуть слова ведучого.

Ведучий: Зараз ви відкриєте очі і почнете безладний рух в просторі. За моїм сигналом (сигнал обмовляється) ви об'єднаєтеся в молекули, число атомів в яких я також назву - 2, 3, 4. Коли будете готові, відкрийте очі.

Учасники починають вільне переміщення в просторі і, почувши сигнал ведучого, об'єднуються в молекули. Порухатися, деякий час цільним з'єднанням, молекули знову розпадаються на окремі атоми. Потім ведучий знову дає сигнал, учасники знову об'єднуються і т.д. Якщо останнім числом атомів в молекулі буде два, то вправа служить гарним способом поділу групи на пари для подальшої роботи.

«Зірочка, вісімка, квадрат» (5-8 хвилин)

Інструкція: Групі необхідно мовчки, не обговорюючи заздалегідь, розташуватися таким чином, що б вийшла фігура зірки, потім-вісімки і т, д.

1. «Малюнок на спині» (близько 5 хвилин)

Інструкція: Встати в коло, «паровозиком», один за одним. Ведучий схематично на аркуші зображує: сонце, птахів і море. Мовчки показує одному з учасників. Він зображує малюнок пальцем на спині стоїть попереду. Наступний зображує у стоїть попереду то, що він зрозумів по відчуттю. І далі по колу. Останній озвучує, що вийшло. Ведучий ставить всім малюнок на папері!

«Стрес-менеджмент»

Цілі:

- зняти емоційну напругу;
- навчити учасників не допускати негативного впливу стресорів;
- навчити конкретних методів боротьби зі стресом перед іспитом і під час нього;
- підвищити в учасників впевненість у власній успішності.

«Асоціації» (15 хв)

Мета: виявлення зразкового рівня стресу в групі.

Інструкція: «Назвіть по черзі асоціації, пов'язані зі словом «стрес» (відповіді). Ведучий записує всі асоціації на дошці. Потім разом з групою оцінює асоціації як негативні, позитивні і нейтральні. Відповідно, поряд з кожною асоціацією ставиться знак +, -, або 0. Далі підраховується і

записується на дошці кількість асоціацій в кожній категорії. За цими показниками можна виявити загальний рівень стресу в групі. Результати будуть найбільш достовірними, якщо кожен учасник висловить всі свої асоціації.

«Аналіз причин» (10 хв)

Інструкція: Розділіть аркуш навпіл і напишіть, що вам допомагало і що заважало нормально здавати іспити (Бути успішними в сесію) - не менше 5 пунктів в кожній половині ... Давайте обговоримо, що вийшло» (йде обговорення із записом найбільш частих відповідей на дошці).

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Випишіть дефініції базових понять теми.

Практичне заняття 7

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК КОМПОНЕНТ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

Мета заняття: вивчення та ознайомлення професійної етики керівника освітнього закладу.

I. План заняття

1. Поняття професійної етики керівника освіти.
2. Професійно-етичні якості, притаманні менеджеру-майстру.
3. Етика ділового спілкування керівника закладу освіти.

II. Управлінський практикум «Самопізнання»

Мета: виявити у собі прихований потенціал, відкрити для себе нові якості характеру та нові вміння у тій чи тій галузі

1. Перевір себе (15 хв) Інструкція:

А) Один учасник сідає спиною в аудиторії. Він повинен детально описати зовнішній вигляд одного з присутніх - деталі костюма, зачіску, взуття і т.д.

Б) Викликається один з учасників. Всі разом повинні відновити його поведінку, настрій, висловлювання з самого початку заняття до справжнього моменту.

В) Всіх учасників просять розбитися на пари і встати спиною один до одного. Ведучий обходить всіх учасників і задає кожному по одному питанню про напарника (про зовнішність, про одяг і так далі).

Подарунок (25 хв.)

Вправа підвищує самооцінку учасників, стимулює їх роботу над собою. Покращує настрій учасників і атмосферу в групі.

Інструкція:

Ведучий: Сядемо в коло. Нехай кожен з вас по черзі зробить подарунок своєму сусідові зліва (за годинниковою стрілкою). Подарунок треба зробити (вручити) мовчки (невербально), але так, щоб ваш сусід зрозумів, що ви йому даруєте. Той, хто отримує подарунок, повинен постаратися зрозуміти, що йому дарують. Поки все не отримають подарунки, говорити нічого не треба. Все робимо мовчки ..

Коли все отримають подарунки (коло замкнеться), тренер звертається до того учаснику групи, який отримав подарунок останнім, і питає його про те, який подарунок він отримав. Після того як той відповість, тренер звертається до учасника, який вручав подарунок, і питає про те, який подарунок він зробив. Якщо у відповідях є розбіжності, потрібно з'ясувати, з чим конкретно пов'язане нерозуміння. Якщо учасник групи не може сказати, що йому подарували, можна запитати про це у групи.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Випишіть дефініції базових понять теми

Практичне заняття 8

МАЙСТЕРНІСТЬ КОМУНІКАТИВНОГО ВПЛИВУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА ТА МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Мета заняття: ознайомлення та вивчення педагогічного спілкування керівника та його особливості.

I. План заняття

1. Комунікативна взаємодія між суб'єктами управлінсько-педагогічного впливу.
2. Культура мовлення та мовленнєва майстерність суб'єктів спілкування у закладі освіти.
3. Невербальне спілкування як спосіб комунікативного впливу у роботі керівника і педагога.
4. Гумор як складова культури спілкування керівника.

II. Управлінський практикум

Тест на тему: «Професійно-етичні якості керівника проектної діяльності як визначальні складові його професійної культури»

1. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності – це:
А. Професійна етика;
Б. Професіоналізм;
В. Мораль;
Г. Професійна позиція.
2. Оберіть функції професійної етики.
А. Виховна;
Б. Регулятивна;
В. Світоглядна;
Г. Комунікативна.
3. Професійна етика, розглядаючи взаємини, що складаються між представниками однієї корпорації, основна увага звертається не на:
А. морально-психологічну середу виховання професіоналізму в людині;
Б. конкретні морально-психологічні передумови виконання тих чи інших професійних обов'язків в умовах сучасної високої спеціалізації;
В. атмосферу відносин, які реально затверджуються у певній сфері діяльності;
Г. особливості особистості та її життєвих обставин.
4. Моральність у вузькому значенні – це:
А. це внутрішня установка індивіда діяти відповідно до своєї совісті і свободи волі;

- Б. зовнішня вимога до поведінки індивіда;
- В. наука про мораль;
- Г. це зовнішня установка індивіда діяти відповідно до своєї совісті і свободи волі.

5. Духовність відіграє найважливішу роль у розробці таких проектів:

- А. Бізнес стратегія розвитку магазину спортивного одягу;
- Б. Благодійний проект;
- В. Організація вручення Нобелівської премії;
- Г. Створення системи соціальних відеороликів.

6. Духовні цінності — це

А. духовні уявлення, явища, поняття, вимоги, що притаманні людині, спільноті або науковому чи етичному вченню;

Б. це ідеал, до якого прагнула й прагне людина у її власному розвитку, орієнтація на вищі, абсолютні цінності, а також це є прояв зрілості психіки особистості діяльністю сигнальної системи;

В. це інтегральне утворення людської психіки, складне гармонійне поєднання певних психічно-процесуальних та особистісних якостей людини, як і будь-яке психічне явище має певні форми вияву, які можна вивчати;

Г. є сукупність системно інтегрованих особливостей когнітивно-інтелектуальної, почуттєво-емоційної та вольової сфер, яка забезпечує людині здатність до психічно-особистісного вдосконалення та самовдосконалення.

7. Що з переліченого не відноситься до моральних якостей?

- А. визнання недоторканності приватної власності;
- Б. повага до людей, обов'язковість, вірність слову; турботливість про клієнтів і співробітників;
- В. вміння жити відповідно до своїх статків;
- Г. висока репутація, позитивний імідж, порядність, добросовісність, чесність і правдивість.

8. Визначіть тип особистості, який буде найкращим лідером. Обґрунтуйте?

- А. Споживчий тип особистості;
- Б. Конформістський тип особистості;
- В. Аристократичний тип особистості;
- Г. Героїчний тип особистості.

9. Який період не відносять до розвитку моральної зрілості.

- А. Рання;
- Б. Середня;
- В. Пізня;
- Г. Старіння.

10. Що керівник не може робити зі своїми емоціями, відповідно до культури поведінки для менеджерів

- А. Контролювати свої емоції;Б. Розуміти свої емоції;
- В. Направляти їх в інше русло;
- Г. Давати волю, якщо підлеглий на це заслуговує.

III. Завдання самостійної роботи

1. Вивчіть рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Випишіть дефініції базових понять теми.

ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Модульна контрольна робота №1

Інструктаж: підготувати розгорнуту доповідь-презентацію на тему:
«Професійний керівник – успішний заклад».

Модульна контрольна робота №2

Інструктаж: підготувати розгорнуту доповідь-презентацію на тему:
«Розуміння колективу – основа ефективного керівництва».

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Особливості управлінської діяльності менеджера закладу освіти.
2. Суб'єкти взаємодії менеджера закладу освіти.
3. Професії типу «людина-людина».
4. Концептуально-правові характеристики менеджера закладу освіти.
5. Рівні управлінської майстерності керівника освіти.
6. Сутність управлінської акмеології.
7. Особливості управлінської діяльності.
8. Критерії і рівні професіоналізму управління.
9. Управлінська майстерність і творчість в управлінській діяльності.
10. Професіограма керівника освіти.
11. Акмеологічні технології в діяльності управлінця.
12. Сутність управлінської культури та поняття «культура управління» керівника закладу освіти.
13. Поліконтекстність розуміння поняття «Управлінська культура керівника закладу освіти».
14. Основні види управлінської культури керівника закладу освіти.
15. Особистісно-орієнтована стратегія в управлінні освітою.
16. Саморегуляція дій в управлінській діяльності.
17. Зміст компетенцій менеджера закладу освіти.
18. Сучасні тенденції в інноваційному управлінні.
19. Фактори управління сучасною організацією.
20. Двосторонність управління.
21. Функціональні обов'язки менеджера та діяльність керівника-майстра.
22. Інтерактивний зміст діяльності вчителя та менеджера закладу освіти.
23. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті.
24. Специфіка ефективного управління персоналом у професійній діяльності керівника-майстра.
25. Поняття стилю керівництва та фактори, що впливають на його формування.
26. Підходи до класифікації стилів керівництва.
27. Управлінська майстерність керівника освіти у роботі з персоналом, здатним до інноваційної діяльності.
28. Місія менеджера закладу освіти.
29. Загальна типологія менеджерів.
30. Характеристики типів менеджерів закладів освіти.
31. Стиль менеджменту, його ознаки.
32. Основні стилі менеджменту.
33. Індивідуальні стилі менеджменту.
34. Араактеристика лідера освіти.
35. Фактори впливу на визначення стилю менеджменту.
36. Поняття іміджу керівника закладу освіти.
37. Функціональні аспекти іміджу керівника.

38. Імідж керівника – визначальний фактор формування позитивного іміджу закладу освіти.
39. Складові іміджу керівника.
40. Функції іміджу керівника: зовнішні та внутрішні.
41. Поняття професійної етики керівника освіти.
42. Професійно-етичні якості, притаманні менеджеру-майстру.
43. Етика ділового спілкування керівника закладу освіти.
44. Структура професійно-етичних якостей менеджера освіти.
45. Стратегії поведінки і спілкування в організації.
46. Стратегії педагогічної взаємодії у конфліктах та конфліктних ситуаціях.
47. Методика контактної взаємодії, характеристика її стадій.
48. Специфіка колективного обговорення ділових проблем.
49. Наради, збори, переговори, дискусії, «мозковий штурм» як форми колективного обговорення ділових проблем.
50. Мистецтво ведення переговорів.
51. Стратегії й технології ведення переговорів.
52. Організація процесу розробки управлінського рішення.
53. Колективне обговорення ділових проблем та правила етикету.
54. Комунікативна взаємодія між суб'єктами управлінсько-педагогічного впливу.
55. Ознаки аудиторії, їх урахування в організації взаємодії керівника/вчителя та аудиторії.
56. Об'єктивні перешкоди контакту керівника/вчителя й аудиторії та їх урахування в організації аудиторії.
57. Фази стану уваги аудиторії впродовж виступу лектора.
58. Культура мовлення та мовленнєва майстерність суб'єктів спілкування у закладі освіти.
59. Невербальне спілкування як спосіб комунікативного впливу у роботі керівника і педагога.
60. Гумор як складова культури спілкування керівника.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Беженар Г. Д. Управління навчальним закладом. *Аналітичні накази*. К., 2015. 104 с.
2. Гриньова М.В., Малаканова Л.В., Сорокіна Г.Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів [Текст]: *навчальний посібник* / Гриньова М.В., Малаканова Л.В., Сорокіна Г.Ю.; - ПНПУ ім. В.Г.Короленка. - Полтава: "АСМІ", 2014. - 292с.
3. Гриньова М.В., Малаканова Л.В., Сорокіна Г.Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: *Навчально-методичний посібник для студентів і магістрантів* - Полт. нац. пед. ун-т імені В.Г.Короленка. - Полтава: ПП "Астрия", 2012. - 311с.
4. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: *підручник* / І.М.Дичківська. - 2-ге вид., доповн. - К.: Академвидав., 2012. - 352 с.
5. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. – Вінниця, 2018. – 196 с.
6. Методика управління навчальними закладами. Полтава, 2013. 57 с.
7. Ніколаєску І.О. Практичні основи акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору: *навчально-методичний посібник* / І.О. Ніколаєску. – Черкаси: ЮПОПП, 2012. – 53 с.
8. Пальшкова І.О. Педагогіка: професійно-педагогічна культура вчителя. *Навчальний посібник*. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2011. - 192 с.
9. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу : *навч. посіб.* / Л. В. Пшенична. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 520.
10. Топ-менеджмент директора школи. К., 2015. 160 с.
11. Тренінги з менеджменту: *навчально-методичний посібник* / М.І.Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.
12. Управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах. Х., 2015. 128 с. (*Б-ка журн. "Управління школою"* ; Вип. 6 (150)).
13. Управління закладом освіти: *Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. - 603с.

Додаткова література

14. Change Management. Управління закладом освіти у умовах змін. *Методист. Шкільний світ*. 2020. № 6. С. 10–25.
15. Бабенко І. В. Модель толерантності як особистісної та професійної якості учителя нової української школи / І. В. Бабенко // *Моделі підготовки майбутнього вчителя до Нової української школи: колективна монографія* / І. В. Бабенко, В. В. Барбінов, А. В. Барбінова та ін.; за ред. проф. М. В. Гриньової. – Полтава. Астрия, 2021. – С. 16-36.

16. Бабенко І. В. Теоретичні основи формування іміджу керівника закладу освіти / І.В.Бабенко // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної сфери сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи»* (м.Тернопіль, 02-03 червня 2022 р.) – Тернопіль, 2022. – С. 326-328.
17. Байло В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності керівника закладу освіти. *Управління школою*. 2018. № 13/15. С. 33–45.
18. Бакумка А. Актуальні питання управління сучасною освітою. *Завучу. Усе для роботи*. 2018. № 15/16. С. 2–49.
19. Калініна Л., Калініна Г. Тенденції управління закладами освіти. *Директор школи*. 2017. серп. (№ 15/16). С. 95–105.
20. Ковальчук В. Мистецтво управління іншими. *Відкритий урок: розробки, технології, досвід*. 2010. № 4. С. 14–15.
21. Корнієнко С. П. Використання хмарних технологій в управлінні закладом освіти. *Управління школою*. 2019. № 10/12. С. 40–42.
22. Корлюк С. Новітні підходи до управління розвитком педагогічного колективу. *Імідж сучасного педагога*. 2013. № 8-9. С. 85–87.
23. Косачова Н. М. Коучинг як інноваційний підхід до управління персоналом у закладі освіти. *Управління школою*. 2019. № 10/12. С. 43–45.
24. Котенко П. П., Осницький Й. П. Організація та структура шкільного управління. *Управління школою*. 2015. № 13-15. С. 20–51.
25. Кушнір В. Моделювання освітнього середовища ЗНЗ : Інформатизація процесу управління. *Директор школи*. 2017. трав. (№ 9/10). С. 4–13.
26. Логвиненко Ю. В., Мазуренко В. О., Медведєв І. А. Інформаційно-комунікаційні технології в практиці управління освітніми закладами. *Імідж сучасного педагога*. 2015. № 2. С. 20–24.
27. Мосюра А. Проблеми та перспективи впровадження моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності*. Полтава, 2015. № Вип. 15. С. 216–220. (Педагогічні науки). URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/5343>
28. Наконечна О., Таранова О., Кузьменко В. Управління закладами освіти. Психологічні аспекти. *Управління освітою*. 2019. № 4. С. 32–45.
29. Нестеренко Є. А. Символи як інструмент управління освітньою установою. *Гілея*. К., 2014. Вип. 88 (№ 9) : Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки. С. 283–287.
30. Ніколаєнко С. М. Прийняття управлінських рішень у навчальному закладі. *Керівник навчального закладу* / С.М.Ніколаєнко. К., 2016. С. 54–69.
31. Проблеми керівництва педагогічним колективом. *Директор школи. Україна*. 2011. № 7-8. С. 3–9.
32. Просіна О. Креативний менеджмент. Чому творчість важлива в управлінні закладом освіти?. *Управління освітою*. 2020. № 3. С. 18–27.
33. Романенко К. Маркетингова стратегія управління освітою в Україні. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2016. № 4/6. С. 96–102.

34. Романенко М. Методологічні аспекти аналізу управління освітою як інноваційного феномену. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2016. № 4/6. С. 82–88.
35. Рябова З. Логістика освітніх послуг. Нова парадигма управлінської діяльності. *Сучасна школа України*. 2018. трав. (№ 5). С. 9–16.
36. Рябова З. Маркетингове управління в освіті, або Як зробити школу конкурентноспроможною. *Сучасна школа України*. 2018. трав. (№ 5). С. 4–8.
37. Сорокіна Г., Малаканова Л. Управління загальноосвітнім навчальним закладом в контексті особистісно орієнтованого підходу. *Витоки педагогічної майстерності*. Полтава, 2012. № Вип. 9. С. 263–266. (Педагогічні науки). URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/10262>
38. Шашук К. Переваги й недоліки командної роботи. Шпаргалка для управлінців. *Директор школи. Шкільний світ : журн.*. 2019. № 1. С. 66–75.
39. Сухомлинський В. О. Будьте доброзичливими. Сто порад учителів. *Вибр. твори: В 5-ти т. Т. 2*. Київ: Рад. школа, 1976. 670 с.
40. Сухомлинський В. О. Павлиська середня школа // *Вибр. твори: В 5-ти т. - Т.4. -К.*: Рад. школа, 1977. - С. 7-392.
41. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором // *Вибр. твори: В 5-ти т. - Т.5. -К.*: Рад. школа, 1977. - С. 576-598.
42. Шарка І. А. Особливості управління педагогічним персоналом. *Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві*. Полтава, 2015. С. 54–55.
43. Школяр С. П., Бабенко І. В. Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів // *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 286-293. URL: <https://sciconf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-1-3-maya-2022-goda-stokgolm-shvetsiya-arhiv/>.

Інформаційні ресурси

44. <https://westudents.com.ua/knigi/326-organzatsya-prats-menedjera-skbtska-1.html>
45. http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_43_20.pdf
46. https://studme.com.ua/165401156579/menedzhment/suschnost_upravlenc_heskoy_komandy.htm
https://pidru4niki.com/86545/menedzhment/harakteristika_upravlinskoyi_maysternosti

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Програма навчальної дисципліни.....	6
Структура навчальної дисципліни	8
Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи студентів.....	10
Завдання до модульних контрольних робіт.....	25
Питання до екзамену.....	26
Використана та рекомендована література	28
Зміст.....	31