

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

*Завдання для самостійної роботи
здобувачів вищої освіти*

**Навчальний посібник
для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня**

Міністерство освіти і науки України
Департамент науки і освіти
Харківської обласної державної (військової) адміністрації
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

**Завдання для самостійної роботи
здобувачів вищої освіти**

Навчальний посібник

для здобувачів вищої освіти другого
(магістерського) рівня

Харків
2022

Укладачі:

- О. Акімова** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- О. Кузнецова** кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- В. Одарченко** кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

Рецензенти:

- О. Бабакіна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- С. Беляєв** доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

*Рекомендовано науково-методичною радою Комунального закладу
«Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
(протокол № 1 від 14 вересня 2022 р.)*

- О-72 Освітній менеджмент та управлінський процес в закладах освіти.** Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти : навчальний посібник для здобув. вищ. освіти другого (магістерського) рівня / уклад. : О. Акімова, О. Кузнецова, В. Одарченко ; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків, 2022. 84 с.

Навчальний посібник «Освітній менеджмент та управлінський процес в закладах освіти. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти» розроблений із метою закріплення, трансформації та застосування отриманих знань, формування умінь самостійної роботи в умовах майбутньої професійної діяльності. Посібник доцільно використовувати під час аудиторної й позааудиторної самостійної роботи. Він містить теоретичні питання й практичні завдання різного рівня складності. Зміст навчально-методичного посібника відповідає навчальному плану та робочій програмі курсу «Освітній менеджмент та управлінський процес в закладах освіти».

Посібник рекомендований для здобувачів вищої освіти зі спеціальностей: 011 Освітні, педагогічні науки; 073 Менеджмент; 013 Початкова освіта. Укладачі рекомендують Навчальний посібник викладачам педагогіки; методистам, менеджерам, керівникам закладів освіти.

УДК 378.091.33-027.22:37.013(075)

© КЗ «ХГПА» ХОР, 2022

© Акімова О., Кузнецова О.,
Одарченко В., 2022

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Історія наукового менеджменту	5
Організаційні підходи наукового менеджменту	10
Менеджмент в сфері освіти	15
Ринок та бізнес – як агенти менеджменту в сфері освіти	20
Управлінський процес в сфері освіти	26
Управління освітніми ландшафтами	31
Заклад освіти як об’єкт управління.....	37
Підготовка та прийняття управлінського рішення в сфері освіти.....	43
Сутнісні характеристики управлінської деонтології	50
Особистість менеджера сфери освіти	55
Професійні вимоги до керівника закладу освіти	60
Етика керівника закладу освіти	66
Дотримання академічної доброчесності в ході виконання самостійної роботи.....	73
Система оцінювання результатів самостійної роботи.....	74
Післямова.....	76
Відповіді до тестових завдань	77
Список рекомендованих джерел.....	78
Список електронних джерел для завдань з qr-код посиланнями	80
Додатки.....	82

ПЕРЕДМОВА

На сьогодні актуальною проблемою виступає пошук стратегій та ресурсів щодо подолання суперечностей та розв'язання завдань менеджменту в сфері освіти. Нагальною проблемою професійної підготовки майбутніх фахівців в галузі освіти виступає неузгодженість переліку необхідних компетентностей та наявного рівня педагогічної кваліфікації сучасним вимогам даної галузі, стандартам вищої освіти, педагогічним стратегіям та технологіями управління освітнім процесом, освітніми закладами, установами тощо.

Планомірна професійна управлінська діяльність передбачає як зовнішню керованість, так і засоби самокерування, самоорганізації, самоменеджменту, що окреслюють усвідомлення змісту процесу «управління» відповідно до власного та практичного досвіду менеджера у сфері освіти.

Сучасні запити суспільства обумовлюють нові умови щодо якісних характеристик управлінської діяльності, процесу прийняття управлінських рішень, основною метою яких виступає реалізація високих стандартів життя та досягнення соціально значущих результатів на засадах управлінської деонтології.

Сучасну дефініцію поняття «освітній менеджмент» можна розглядати одночасно як управлінський процес в сфері освіти та як процес управління освітніми ландшафтами, що передбачає формування управлінської компетентності керівників закладів освіти, формування особистості менеджера сфери освіти на засадах конкурентоспроможного співробітництва.

Навчальний посібник рекомендовано для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки; 073 Менеджмент; 013 Початкова освіта. Зміст навчального посібника відповідає навчальному плану та робочій програмі освітнього компоненту «Освітній менеджмент та управлінський процес в закладах освіти».

Укладачами висвітлено питання дотримання здобувачами вищої освіти академічної доброчесності в ході виконання самостійної роботи та схарактеризовано підходи до контролю та оцінювання даного компонента професійної підготовки майбутніх фахівців.

Список рекомендованих джерел, поданий наприкінці посібника, допоможе здобувачам вищої освіти обрати джерела для успішного виконання завдань.

Характер запропонованих завдань для самостійної роботи відповідає вимогам діяльнісного та компетентнісного підходів.

Матеріали навчального посібника «Освітній менеджмент та управлінський процес в закладах освіти. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти» є допоміжними в організації семінарських і практичних занять. Також укладачі рекомендують навчальний посібник викладачам педагогіки, педагогічного менеджменту, менеджерам та керівникам освітніх закладів та установ.

ТЕМА 1. ІСТОРІЯ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові поняття теми: менеджмент, історія наукового менеджменту, герменевтичний дискурс, епонімія менеджеризму, континуум управлінська думка.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Поняття «менеджмент» характеризується як досить складне за своєю семантикою соціальне явище. Наведіть аргументи на підтримку чи заперечення зазначеної наукової позиції.
2. Схарактеризуйте вплив етнічних, релігійних, культурних складових частин на розвиток наукового менеджменту в різні епохи.
3. Яким чином відсутність задокументованого визначення поняття «наукового менеджменту» позначилося з часом на науковому дискурсі щодо феномену цього поняття?
4. Основні аспекти наукового менеджменту набули швидкого поширення і визнання в різних галузях науки та освіти. Обґрунтуйте історичні та сучасні чинники, що впливають на розвиток наукового менеджменту в сфері освіти.
5. Розкрийте ментальні риси американської культури, які ми можемо визначити в дефініції понять «управління», «менеджмент».
6. Схарактеризуйте ментальні та лінгвістичні чинники, що впливають на різноманітність та варіативність перекладу та усвідомлення понять «управління», «менеджмент».
7. Схарактеризуйте ієрархію основних понять менеджменту за функціональними ознаками.
8. Схарактеризуйте суспільний зміст та основні аспекти спільних та відмінних чинників у роботі менеджера і керівника закладу освіти, беручи до уваги вислів «менеджер – це продукт і товар».
9. Проаналізуйте, чому принципи конвенційності (домовленості) не є науковими підходами до визначення змісту понять «управління», «менеджмент», а скоріше задовольняють практичні запити в певному напрямі науки, освіти, виробництва?
10. Пітер Друкер зазначав, що існування громади в розвинених країнах буде залежати від якості діяльності, компетентності, чесності і цінності його менеджерів. Наведіть аргументи на підтримку або заперечення позиції науковця.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть таблицю «Історичні етапи розвитку управління як науки», за наступними позиціями: номер за порядком, роки, автори, основний внесок.	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Вагомість категорії «управлінські кадри» та становлення наукового змісту їх діяльності в сфері освіти»	Письмове виконання завдання у формі есе

3	Розробіть презентацію «Етапи становлення менеджменту як науки та практики: фундатори»	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд періодичної літератури за останній рік, що висвітлює основні відмінності між менеджером та управлінцем.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, думок про поняття «управління», «менеджмент».	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних та міжнародних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Знайдіть підтвердження, що на сьогодні є суспільний запит на моніторинг якості та ефективності управлінських процесів в сфері освіти. Зазначте докази у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Законодавство про вищу освіту України: загальна характеристика аспектів розвитку менеджменту»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	Що спільного і відмінного між менеджментом в сфері освіти та управлінням в інших галузях діяльності людини? Змодельуйте і накресліть схему, яка б відображала Вашу думку.	Письмове виконання завдання у формі схеми чи рисунку
9	Сформулюйте 5-6 тез про зміст понять «сфера освіти» та «освітня галузь»? Чим вона відрізняються? Відповідь обґрунтуйте.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо ролі менеджменту в сфері освіти (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативної та ефективної в найближчій і довгостроковій перспективі» (І. Адізес)	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю Анни Лякішевої на тему: «Освітній менеджмент в контексті педагогічної спадщини В.О.Сухомлинського». Схарактеризуйте зміст управління як складового елементу педагогічної системи В.Сухомлинського 	Письмове виконання завдання у формі твору - есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Методологічною основою концепції менеджризму, поряд із соціологічним емпіризмом позитивістського толку виступає суб'єктивістське тлумачення історичного процесу, ідеалізація функцій управління.

А. Так.

Б. Ні.

2. Філософська енциклопедія визначила зміст поняття «менеджеризм» як сучасну буржуазну теорію управління.

А. Так.

Б. Ні.

3. «Капіталізм менеджерів» за Р. Фулмаром це один із періодів, що розкривається з точки зору позиції менеджерів в соціальній структурі суспільства.

А. Так.

Б. Ні.

4. Формування принципу універсального менеджменту презентовано у працях Сократа, що відбулось 450 років до н.е., але письмових доказів цьому нема.

А. Так.

Б. Ні.

5. Слово «менеджмент» в китайській мові відсутнє, тому що через певні мовні особливості не дозволяється запозичувати іноземні слова.

А. Так.

Б. Ні.

6. Герменевтичний конфлікт дефініції поняття «менеджмент» криється у довільній формі перекладу.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність автора та визначеного основного вкладу в розвиток менеджменту як науки.

1. А. Файоль;

2. Ф. Тейлор;

А. Повна теорія менеджменту.

Б. Визначення поняття наукового менеджменту.

В. Викладання менеджменту в закладах освіти.

Г. Управління стало вважатися самостійною областю дослідження.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Наука «менеджмент» як самостійна галузь зародилась на межі XIX-XX століття. Саме в цей період з'явилися перші роботи, присвячені якій галузі?

- А. Управлінню фінансовою діяльністю.
- Б. Управлінню громадською діяльністю.
- В. Управлінню господарською діяльністю.

9. Закінчить речення: «У книзі «Менеджмент і Макіавеллі» сучасний англійський менеджер Ентоні Джей (Antony Rupert Jay) пише, що слово «менеджер» спочатку мало відтінок...»

- А. Поважний, авторитетний.
- Б. Образливий, зневажливий.
- В. Уразливий, слабкий.

10. Термін «менеджмент» в українській мові є запозиченим з англійської мови і походить від «to manage», що означає?

- А. Розпоряджатися, управлятися з різними видами діяльності.
- Б. Керувати, справлятися з певним видом діяльності.
- В. Очолювати, виконувати господарський вид діяльності.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Виникнення фабрики як прогресивного типу виробництва і необхідність забезпечення роботою великих груп людей означали, що».

- А. Індивідуальні власники, підприємці могли в більшому обсязі самостійно спостерігати за діяльністю всіх працівників.
- Б. Індивідуальні власники, підприємці більше не могли самостійно спостерігати за діяльністю всіх працівників.
- В. Індивідуальні власники, підприємці залучали робітників представляти інтереси всіх працівників.

12. Закінчить речення: «У англomовних і ринково орієнтованих країнах термін «менеджмент» уживається в різних значеннях, але завжди стосовно управління... чим?».

- А. Державним або суспільним сектором економіки.
- Б. Сектором в неживій природі.
- В. Ринковою господарською діяльністю.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Діагностика рівня соціальної фрустрованості»

Фрустрація (від лат. Frustratio – омана, марне очікування) – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці, що викликано об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети, розбіжності реальності з очікуваннями.

Методика спрямована на оцінку ступеня незадоволеності-задоволеності соціальними досягненнями в різних сферах життєдіяльності. Розроблена Л.І. Вассерманом і модифікована В.В. Бойко.

Інструкція: Прочитайте кожне запитання й обведіть одну з цифр, яка підходить найбільше:

- 1 – цілком задоволений;
- 2 – швидше задоволений;
- 3 – швидше не задоволений;
- 4 – цілком не задоволений.

№ з/п	Питання: Чи задоволені Ви?	Бали
1	Своєю освітою	1 2 3 4
2	Стосунками з колегами по роботі	1 2 3 4
3	Стосунками з адміністрацією на роботі	1 2 3 4
4	Стосунками із суб'єктами своєї професійної діяльності	1 2 3 4
5	Змістом своєї роботи загалом	1 2 3 4
6	Умовами професійної діяльності (навчання)	1 2 3 4
7	Своїм становищем у суспільстві	1 2 3 4
8	Матеріальним становищем	1 2 3 4
9	Житлово-побутовими умовами	1 2 3 4
10	Стосунками з чоловіком (дружиною)	1 2 3 4
11	Стосунками з дитиною (дітьми)	1 2 3 4
12	Стосунками з батьками	1 2 3 4
13	Станом суспільства (держави)	1 2 3 4
14	Стосунками з друзями, найближчими знайомими	1 2 3 4
15	Сферою послуг і побутового обслуговування	1 2 3 4
16	Сферою медичного обслуговування	1 2 3 4
17	Проведенням дозвілля	1 2 3 4
18	Можливістю проводити відпустку	1 2 3 4
19	Можливістю вибору місця роботи	1 2 3 4
20	Своїм способом життя загалом	1 2 3 4

Обробка та інтерпретація результатів

За кожним пунктом визначається показник рівня фрустрованості. Він може варіюватися від 0 до 4 балів. Висновки про рівень соціальної фрустрованості робляться з урахуванням величини балу за кожним пунктом. Чим більший середній бал, тим вищий рівень соціальної фрустрованості.

- 3,5 – 4 бали: дуже високий рівень фрустрованості;
- 3,0 – 3,4: підвищений рівень фрустрованості;
- 2,5 – 2,9: помірний рівень фрустрованості;
- 2,0 – 2,4: невизначений рівень фрустрованості;
- 1,5 – 1,9: знижений рівень фрустрованості;
- 0,5 – 1,4: дуже низький рівень фрустрованості;
- 0 – 0,5: відсутність (майже відсутність) фрустрованості.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові поняття теми: науковий менеджмент, організаційні підходи, школа адміністративного управління, ідея бюрократії, школа людських відносин Е. Мейо, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, наука управління або кількісний підхід Портера Лоулера, теорія Девіда Мак Келланда, організаційна культура Кайдзена, цикл Е. Демінга, практика «Гемба».

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте сильні та слабкі сторони школи наукового управління Ф. Тейлора, школи адміністративного управління А. Файоля, ідеї бюрократії М. Вебера.
2. Прибічники класичної школи не дуже турбувалися про соціальні аспекти процесу управління. Чому на Вашу думку це відбувалось?
3. Засновник школи людських відносин, американський соціолог та психолог Елтон Мейо, реалізував експеримент, результати якого дали можливість зробити висновок, що отримав назву «Готорнський ефект (англ. Hawthorne effect)». Схарактеризуйте це поняття більш детально.
4. Макс Вебер, німецький філософ і соціолог, розробив тип ідеальної організації, яку назвав «бюрократією». Схарактеризуйте контекст цього терміну, який передбачав автор.
5. Проаналізуйте основні характеристики «ідеальної бюрократії» за Максом Вебером.
6. Схарактеризуйте основні елементи «ідеального типу» адміністративної організації бюрократії за М. Вебером.
7. Визначте, про провідне положення якої теорії йдеться у припущенні: «Управлінська ідея стосується того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє психічному здоров'ю людини». Відповідь обґрунтуйте.
8. Схарактеризуйте ідею ієрархії потреб А. Маслоу.
9. Положення двофакторної теорії Ф. Герцберга певною мірою доповнила обмеженість ідеї ієрархії потреб за А. Маслоу. Назвіть ці положення.
10. Схарактеризуйте сильні та слабкі сторони положень кількісного підходу Портера Лоулера.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть таблицю «Теорії наукового менеджменту у відповідності з поглядами фундаторів», за наступними позиціями: номер за порядком, роки, автори, основний внесок.	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Поширення знань про управління. Виникнення освіти для менеджерів»	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію про фундаторів організаційних підходів наукового менеджменту.	Підготовка презентації

4	Підготуйте огляд періодичної літератури, що висвітлює основні положення розвитку школи «людських відносин»: від психоаналізу до біхевіоризму.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, мотивуючих цитат для досягнення успіху в професійній сфері.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних та міжнародних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Знайдіть загальне та відмінне в теоріях та концепціях менеджменту. Запропонуйте відповідь у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Загальне та відмінне в сучасних теоріях та концепціях менеджменту»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	Змодельуйте і накресліть схему, яка б відображала Вашу думку на тему: «Розвиток управлінської думки за часів Київської Русі».	Письмове виконання завдання у формі схеми чи рисунку
9	Сформулюйте 5-6 тез про зміст поняття: «Кар'єра – один із головних чинників мотивації персоналу». Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо різних підходів наукового менеджменту в сфері освіти (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Коли є важка робота, я завжди доручаю її ледачому людині. Він обов'язково знайде якийсь легкий спосіб виконати її» (Уолтер Крайслер)	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю П. Кухарчука на тему: «Науковий менеджмент у теорії управління освітою». Схарактеризуйте науковий менеджмент у теорії управління і його вплив на інноваційний розвиток системи освіти. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. У системі Ф. Тейлора пріоритет надається методу колективного стимулювання праці.

А. Так.

Б. Ні.

2. Вперше роль формування корпоративного духу, як результату гармонії персоналу, обґрунтовано у концепції «Школа людських відносин».

А. Так.

Б. Ні.

3. На перше місце в переліку найважливіших характеристик бюрократії Макс Вебер ставив професійну компетентність і проінформованість.

А. Так.

Б. Ні.

4. Макс Вебер визнавав, що в реальній практиці такої «ідеальної бюрократії» не існує і що вона, швидше, є виборчою моделлю реального світу.

А. Так.

Б. Ні.

5. При доборі керівників низової ланки Е. Мейо рекомендував враховувати не тільки їх професійні знання, а й здатність управляти людьми, налагоджувати з ними сприятливі стосунки на користь виробництва.

А. Так.

Б. Ні.

6. Двофакторна теорія Ф. Герцберга акцентувала важливість урахування економічних факторів у процесі виробництва та питання психології праці.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Існують загальновизнані школи менеджменту, це - американська та японська. Установіть відповідність змісту складових елементів організаційної культури різних шкіл менеджменту.

1. Американська.

2. Японська.

А. Повна взаємодопомога та відданість колективу.

Б. Підтримка стану задоволеності кожного члена колективу.

В. Актуалізація виробничої діяльності.

Г. Ігнорування соціальних аспектів.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Процес управління і культури надання освітніх послуг в концепції «Кайзен» характеризує процес як безперервний із поступовим вдосконаленням. Завдяки чому забезпечується його ефективність?

А. Занепокоєнням менеджменту рівнем трудових взаємовідносин між співробітниками університету.

Б. Підтримка менеджментом стану задоволеності кожного співробітника університету.

В. Активній участі в процесі управління всіма співробітниками університету та стейкхолдерами.

9. Конституційно-правова гарантія цивілізованих соціально-економічних умов для прийняття розумних, гуманних та безпечних рішень різними гілками влади держави це рівень менеджменту?

- А. Операційний менеджмент.
- Б. Тактичний менеджмент.
- В. Стратегічний менеджмент.

10. Теорія очікувань В. Врума – це соціально обґрунтоване очікування зв'язку між компонентами якої системи?

- А. Системи «мотивація – результати».
- Б. Системи «продукція – результати».
- В. Системи «попит – результати».

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Для того, щоб забезпечити вірність та підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливую зарплату за власну службу».

- А. Дисципліна персоналу.
- Б. Винагорода персоналу.
- В. Корпоративний дух.

12. Закінчить речення: «А. Маслоу ретельно проаналізував потреби людини в напрямку від екзистенціальних до вищих і схарактеризував їх кореляцію, взаємозалежність в житті людини, виробника матеріальних благ, запропонованих в послідовності...».

- А. Фізіологічні, безпекові, соціальні, поваги, самовираження.
- Б. Фізіологічні, психологічні, соціальні, поваги, самовираження.
- В. Фізіологічні, соціальні, психологічні, ментальні, самовираження.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика Шуберта «Діагностика ступеню готовності до ризику»

Методика дозволяє виміряти тенденцію людини до ризику в умовах фізичної небезпеки. Інструкція: «Оцініть ступінь власної готовності виконати дії, про які Вас запитують. При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за такою схемою:

- 2 бали – повністю згоден, «Так»;
- 1 бал – скоріше «Так», ніж «Ні»;
- 0 балів – ні «Так», ні «Ні», щось середнє, «важко сказати»;
- 1 бал – скоріше «Ні», ніж «Так»;
- 2 бали – повністю не згоден, «Ні».

Текст опитувальника

1. Перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворій людині?
2. Погодилися б Ви заради доброго заробітку брати участь у небезпечній і тривалій експедиції?

3. Стали б Ви на шляху небезпечного зломщика, який втікає?
4. Могли б Ви їхати на підніжці товарного вагона на швидкості більше 100 км/год?
5. Чи можете Ви на другий день після безсонної ночі нормально працювати?
6. Стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?
7. Позичили б Ви другу велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?
8. Увійшли б Ви разом з приборкувачем у клітку з левами, якщо б він Вас запевнив, що це безпечно?
9. Могли б Ви під чийсь керівництвом залізти на високу фабричну трубу?
10. Могли б Ви без тренування керувати парусним човном?
11. Ризикнули б Ви схопити за вуздечку коня, що біжить?
12. Могли б Ви після 5 пляшок міцного пива їхати на велосипеді?
13. Могли б Ви зробити стрибок з парашутом?
14. Могли б Ви за необхідності проїхати без квитка на поїзді дальнього сполучення?
15. Могли б Ви зробити авто турне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який зовсім недавно був у важкій дорожній пригоді?
16. Могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?
17. Могли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?
18. Могли б Ви зістрибнути з підніжки товарного вагону, що рухається зі швидкістю 50 км/год?
19. Могли б Ви, як виняток, разом з сімома іншими людьми, піднятися в ліфті, розрахованому лише на шість осіб?
20. Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?
21. Взялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?
22. Могли б Ви після трьох стаканів горілки обчислювати відсотки?
23. Могли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний провід, якщо б він запевнив Вас, що провід знеструмлений?
24. Могли б Ви після деяких попередніх пояснень керувати вертольотом?
25. Могли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, здійснити поїздку на поїзді дальнього сполучення?

Обробка результатів

Підсумуйте суму набраних Вами балів відповідно до інструкції. Загальна оцінка тесту дається за безперервною шкалою як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику.

Значення тесту: від -50 до +50 балів.

Інтерпретація результатів:

Менше -30 балів – занадто обережні;

від -10 до +10 балів – середні значення;

понад 20 балів – схильні до ризику.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач (захистом). Готовність до ризику достовірно пов'язана прямо пропорційно з числом допущених помилок.

ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРІ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: менеджмент, організаційні ресурси, методи управління, функції менеджменту в освіті, професіограма вчителя, маркетинг освітніх послуг.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте сучасні організаційні ресурси менеджменту в сфері освіти.
2. Проаналізуйте один з методів управління в освітньому менеджменті (на Ваш вибір).
3. Проаналізуйте одну із функцій управління в освітньому менеджменті (на Ваш вибір).
4. Схарактеризуйте основні підходи до визначення змісту менеджменту в сфері освіти.
5. Схарактеризуйте основні положення дослідження маркетингу в сфері освіти.
6. Проаналізуйте, як змінились основні послуги та продукти в сфері освіти за остання десять років.
7. Схарактеризуйте основні аспекти поняття «освітній тренд», наведіть приклади.
8. Схарактеризуйте основні складові компоненти освітнього менеджменту.
9. Схарактеризуйте шляхи використання «ноу-хау» та «паблік-релейшинз» як поняття маркетингу сфери освіти.
10. Визначте та схарактеризуйте специфічні ознаки маркетингу освітніх послуг.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть узагальнюючу таблицю «Методи та функції менеджменту в освіті».	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Інструменти «Паблік - релейшинз» для створення привабливого іміджу закладу освіти» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Основні послуги та продукти в освіті» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні положення формування бренду освітньої установи чи закладу освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають якості, якими повинен володіти керівник закладу освіти, учитель як менеджер сфери освіти.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури

6	Наведіть приклади присутності положень менеджменту у професіограмі вчителя, скористайтесь професійними стандартами за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти».	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Управлінська думка в Україні з другої половини XIX ст. до 1917 р»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	На конкретних прикладах проаналізуйте роль і внесок випускників, науковців Києво-Могилянської академії у розвиток управлінської думки в Україні. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте 5-6 тез про методи управління в освітньому менеджменті: економічні, адміністративні, психологічні, педагогічні та методи суспільного впливу. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо різних рівнів управлінських функцій в сфері освіти (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Показник якості управління – звичайні люди, що роблять незвичайні речі» (П. Друкер)	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю Т. Ящук на тему: «Особливості маркетингу освітніх послуг закладу вищої освіти». Схарактеризуйте основні аспекти формування сучасної комплексної маркетингової інформаційної моделі закладу та шляхи розв'язання завдань щодо освітніх послуг на ринку та успішній конкуренції з іншими закладами вищої освіти. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Цілеспрямована державна освітня політика це один із організаційних ресурсів менеджменту освіти.

А. Так.

Б. Ні.

2. Едукологія – наука, що інтегрує філософські, наукові та праксеологічні знання про освіту.

А. Так.

Б. Ні.

3. Об'єктом менеджменту освіти є ринок освітніх послуг.

А. Так.

Б. Ні.

4. Механізм менеджменту у галузі вищої освіти визначено у Законі України «Про вищу освіту».

А. Так.

Б. Ні.

5. Сабатикал – це пауза в роботі, яка може тривати від двох місяців до року, а іноді навіть довше.

А. Так.

Б. Ні.

6. У Фінляндії «сабатикал» одержує один з батьків при зарахуванні дитини у перший клас школи.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність змісту та назв рівнів управлінських функцій.

1. Стратегічний.

2. Тактичний.

3. Операційний.

А. Діяльність визначена правовими актами, нормативними документами, правилами.

Б. Визначення філософії, бачення, стратегій, пріоритетів освіти.

В. Планування, організація, керівництво, контроль результативності діяльності освітніх установ.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Які із запропонованих компонентів розкривають зміст циклу освітнього менеджменту?

А. Планування, організація, опитування, мотивація, стимулювання, управління.

Б. Планування, визначення умов, організація, стимулювання, управління.

В. Планування, визначення умов, організація, мотивація, стимулювання, управління.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Визначена керівництвом закладу вищої освіти розбіжність між встановленим часом початку лекції і фактичним часом початку».

А. Сабатикал.

Б. Академічне запізнення.

В. Академічне порушення.

10. Бренд закладу освіти включає:

А. Образи позитивної візуалізації діяльності професорко-викладацького складу; норми та правила; корпоративну культуру і відповідальність всіх суб'єктів установи.

Б. Образи позитивної візуалізації; проголошені цінності, норми та правила; якість освітніх послуг; відповідальність всіх суб'єктів установи.

В. Образи позитивної візуалізації; проголошені цінності, норми та правила; якість освітніх послуг; корпоративну культуру і відповідальність всіх суб'єктів установи.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Інформативність, відкритість, обговорення, довіра – це».

А. Основні принципи «паблік-релейшинз».

Б. Зміст поняття «паблік-релейшинз».

В. Методи формування громадської думки технології «паблік-релейшинз».

12. Закінчить речення: «Невідчутність, незбережність, мінливість якості, висока роль споживача послуги як особистості, невід'ємний зв'язок з інтелектуальною власністю та «ноу-хау» це.....».

А. Складові елементи освітнього тренду.

Б. Особливості маркетингу освітніх послуг.

В. Особливості побудови бренду освітньої установи.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика самооцінки функціонального стану (Самопочуття. Активність. Настрій. САН)

Ця методика призначена для самоконтролю і самооцінки самопочуття, активності і настрою. Шкала САН складається з індексів (3 2 1 0 1 2 3) і розташована між тридцятьма парами слів протилежного значення, що відображують рухливість, швидкість і темп протікання функцій (активність), силу, здоров'я, стомлення (самопочуття), а також характеристики емоційного стану (настрій). Перевагами тесту є його стислість і можливість кількаразового використання впродовж певного часу.

Інструкція. Слід співвіднести свій стан з ознаками за багатоступінчастою шкалою. Ви маєте вибрати і позначити цифру що найбільш точно відбиває ваш стан на даний момент.

Типова карта методики САН

Самопочуття добре	3 2 1 0 1 2 3	Самопочуття погане
Почуваюся сильним	3 2 1 0 1 2 3	Почуваюся слабким
Пасивний	3 2 1 0 1 2 3	Активний
Малорухливий	3 2 1 0 1 2 3	Рухливий
Веселий	3 2 1 0 1 2 3	Сумний
Добрий настрій	3 2 1 0 1 2 3	Поганий настрій
Працездатний	3 2 1 0 1 2 3	Розбитий
Сповнений сил	3 2 1 0 1 2 3	Знесилений

Повільний	3 2 1 0 1 2 3	Швидкий
Бездіяльний	3 2 1 0 1 2 3	Діяльний
Щасливий	3 2 1 0 1 2 3	Нещасливий
Життєрадісний	3 2 1 0 1 2 3	Похмурий
Напружений	3 2 1 0 1 2 3	Розслаблений
Здоровий	3 2 1 0 1 2 3	Хворий
Байдужий	3 2 1 0 1 2 3	Захоплений
Спокійний	3 2 1 0 1 2 3	Схвильований
Захоплений	3 2 1 0 1 2 3	Сумовитий
Радісний	3 2 1 0 1 2 3	Печальний
Відпочивший	3 2 1 0 1 2 3	Стомлений
Свіжий	3 2 1 0 1 2 3	Виснажений
Сонливий	3 2 1 0 1 2 3	Збуджений
Бажання відпочити	3 2 1 0 1 2 3	Бажання працювати
Спокійний	3 2 1 0 1 2 3	Стурбований
Оптимістичний	3 2 1 0 1 2 3	Песимістичний
Витривалий	3 2 1 0 1 2 3	Втомлений
Бадьорий	3 2 1 0 1 2 3	Млявий
Думати важко	3 2 1 0 1 2 3	Думати легко
Розсіяний	3 2 1 0 1 2 3	Уважний
Сповнений сподівань	3 2 1 0 1 2 3	Розчарований
Задоволений	3 2 1 0 1 2 3	Незадоволений

Обробка та інтерпретація. При обробці ці цифри перекодуються в такий спосіб. Негативні стани за шкалою САН приймаються за 1 бал, наступний за ним за 2 бали і так далі. Слід урахувати те, - що полюси шкали постійно змінюються. Позитивні стани завжди одержують високі бали, а негативні низькі. За цими балами розраховується середнє арифметичне як загалом, так і окремо за активністю, самопочуттям і настроєм. Зразок перекодування наведений у таблиці.

Перекодування	Повний надій	7	6	5	4	3	2	1	Розчарований
Текст САН	Повний надій	3	2	1	0	1	2	3	Розчарований

При оцінці функціонального стану важливі значення окремих показників та їхнє співвідношення. Наприклад, у відпочилої людини оцінки активності, настрою і самопочуття приблизно однакові. У міру наростання втоми співвідношення між ними змінюється за рахунок відносного зниження самопочуття й активності в порівнянні з настроєм.

Ключ

Питання на самопочуття» 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26.

Питання на активність-3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28.

Питання на настрій-5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

ТЕМА 4. РИНОК ТА БІЗНЕС – ЯК АГЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: менеджмент, академічний капіталізм; бірюзовий менеджмент; риси суспільства мрій; Agile менеджмент; ринкова особистість; ринкова модель вищої освіти; стандартизація; бізнес-освіта.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Визначте основні відмінні риси між категоріями технопарків.
2. Схарактеризуйте поняття «ринкова орієнтація». Наведіть приклади такої орієнтації в сфері освіти.
3. Проаналізуйте основні аспекти технопарків та технополісів. Їх спільні та відмінні риси.
4. Проаналізуйте твердження: «Освіта стає товаром». Визначте позитивні та негативні сторони такого підходу.
5. Схарактеризуйте основні аспекти теорії «суспільство мрій».
6. «Холакратія – це підвид бірюзового підходу», – обґрунтуйте правильність тези.
7. Чому, на вашу думку, Agile-менеджмент виступає найбільш теоретично обґрунтованою парадигмою «Менеджменту 3.0»?
8. Чому, на вашу думку, основною формою академічного капіталізму виступають «підприємницько-орієнтовані ЗВО»?
9. У чому полягає зміст основних аспектів та функціонування ринку освітніх послуг як сфери діяльності ринкової особистості?
10. Організації якого виду менеджменту називають «живі організації», «організації майбутнього»? Схарактеризуйте їх концепцію розвитку більш детально.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть таблицю «Моделі управління інноваціями в сфері освіти».	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Бенчмаркінг - використання позитивного досвіду управління інноваціями на ринку освітніх послуг».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію «Капіталізація – як атрибут діяльності вищої освіти: закордонний та вітчизняний досвід»	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд періодичної літератури за останній рік, що висвітлює основні тенденції на ринку освітніх послуг України.	Підготовка доповіді для «круглого столу»

5	Зробіть добірку висловів, думок про поняття «ринкова особистість».	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних та міжнародних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Знайдіть підтвердження, що на сьогодні є суспільний запит на ринкову модель вищої освіти. Зазначте докази у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Технопарки та технополіси: закордонний та вітчизняний досвід»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	Сьогодні у світі нараховується тисячі технопарків різних видів, більшість з яких зосереджено в США, Європі, Японії та Китаї, тобто в регіонах, що економічно найбільш вагомі та найбільш динамічно розвиваються. Функціонують також міжнародні асоціації цих організацій. Змоделюйте і накресліть схему, яка б відображала спільні риси таких фундацій.	Письмове виконання завдання у формі схеми чи рисунку
9	Сформулюйте 5-6 тез про зміст понять «агенти змін» в сфері освіти. Відповідь обґрунтуйте.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо конкурентоспроможності організацій, установ та закладів в сфері освіти (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Успішний менеджмент – це демократія при прийнятті рішень і диктатура при їх впровадженні» (І. Адізес)	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю І. Тимошенко, С. Мороза, О. Калашника на тему: «Комерціалізація вищої освіти: баланс між перевагами та ризиками». Схарактеризуйте зміст і форми «академічного підприємництва», завдання і функції «підприємницького університету». 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Головними суб'єктами академічного капіталізму виступають «підприємницько-орієнтовані ЗВО» разом із своїм професорсько-викладацьким, науковим персоналом, із обов'язковим залученням здобувачів освіти.

А. Так.

Б. Ні.

2. ЗВО мають права самостійно провадити фінансово-господарську та іншу діяльність відповідно до законодавства та власного статуту.

А. Так.

Б. Ні.

3. Капіталізація вищої освіти передбачає збільшення основних та оборотних коштів установ і організацій сфери вищої освіти.

А. Так.

Б. Ні.

4. В Україні відсутня законодавча база щодо капіталізації вищої освіти.

А. Так.

Б. Ні.

5. Зміни в європейських закладах вищої освіти спрямовані на досягнення рівня самоврядування, коли вони повинні здійснювати активний пошук коштів, що дозволяють їм залишатися компетентними соціальними інститутами.

А. Так.

Б. Ні.

6. Бірюзові організації ще називають «організації минулого».

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назви та змісту моделі управління інноваціями за Н. Лушкетовим.

1. Підприємницька модель;

2. Ризико-венчурна модель;

3. Піонерне підприємництво;

4. Агресивна модель;

5. Бенчмаркінг.

А. Опосередковане державними структурами управління для фінансової підтримки стратегічно значущих науково-дослідних розробок.

Б. Створення дочірніх компаній чи передача частини діяльності партнерам.

- В. Основною діючою особою є підприємець, який контролює розвиток усіх інноваційних процесів.
- Г. Постійний моніторинг ринку і відповідна конкретна освітня політика з метою витіснення учасників ринку за рахунок ексклюзивної інновації.
- Д. Використання позитивного досвіду управління інноваціями провідних компаній ринку освітніх послуг.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Структурована система управління організацією....».

- А. Капіталізація.
- Б. Бенчмаркінг.
- В. Холакратія.

9. Закінчить речення: «Система вищої освіти в США абсолютно...»

- А. Централізована.
- Б. Децентралізована.
- В. Уособлена.

10. За власну історію людство виробило всього три принципово різних інструменти управління - тобто впливу на людей. Із поданих відповідей оберіть ту, що не виступає таким інструментом.

- А. Ієрархія.
- Б. Культура.
- В. Мотивація.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Самостійні організаційні структури при університетах, які надають власні ресурси та консультаційні послуги з метою підтримки інновацій, їхньої експертизи, наукового та економічного обґрунтування, технологічної розробки та супроводу практичного запровадження називаються...».

- А. Технопарки.
- Б. Технополіси.
- В. Інкубатори.

12. Із поданих відповідей оберіть таку, що не може характеризувати об'єкт в ролі дослідного центру при створенні технопарку.

- А. Заклад вищої освіти державної чи приватної форми власності.
- Б. Науково-дослідний підрозділ державного чи приватного сектора.
- В. Нове місто, в якому запроваджуються у виробництво нові розробки.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерс)

Методика призначена для діагностики мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху. Стимульний матеріал являє собою 41 твердження, на які респонденту необхідно дати один із 2 варіантів відповідей «так» чи «ні». Тест відноситься до моно шкальних методик. Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що збігаються з «ключем».

Інструкція: «Вам буде запропоновано 41 твердження, які вимагають однозначних відповідей («так» або «ні»). У реєстраційному банку, у клітинці, відповідній номеру твердження, поставте знак «+» (так), якщо згодні, або «-» (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь».

Стимульний матеріал

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все «ставлю на карту».
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче за середні.
7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху.
10. У процесі роботи я потребує невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще й кваліфікованіше за інших.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших.
38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та становища.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вдаюся аж до крайніх заходів.

Ключ

По 1 балу нараховується за відповіді «так» на такі питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

По 1 балу нараховується за відповіді «ні» на такі питання: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Не враховуються відповіді на питання: 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40.

Далі підраховується сума набраних балів.

Інтерпретація результатів:

від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бала – занадто високий рівень мотивації до успіху.

ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС В СФЕРІ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: функції управління; організаційна культура, корпоративна культура, концепція менеджменту «7С», принципи управління, відповідальність менеджера освіти, управлінські повноваження, типи структур управління.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Визначте основні причини виникнення політики «подвійних стандартів» в закладі освіти.
2. Схарактеризуйте основні складові елементи концепції менеджменту освітніх організацій «7С».
3. Наведіть приклади управлінських рішень, що підлягають делегуванню в закладі освіти.
4. Наведіть приклади різних видів управлінської відповідальності в сфері освіти.
5. Схарактеризуйте основні риси присутності організаційної патології в сфері освіти.
6. Проаналізуйте основні причини, з яких працівники сфери освіти можуть не хотіти брати на себе управлінські повноваження.
7. Схарактеризуйте основні елементи організаційної культури закладі освіти.
8. Схарактеризуйте основні ознаки принципу управління в сфері освіти (на Ваш вибір).
9. Наведіть приклади принципів управління в сфері освіти.
10. Проаналізуйте основні підходи здійснення управління в сфері освіти (на Ваш вибір).

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>Вказівки до виконання</i>
1	Складіть порівняльну таблицю типів структур управління в сфері освіти.	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Подвійний стандарт в управлінні освітою».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Культура закладу освіти». (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні положення формування корпоративної культури освітньої установи чи закладу освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні аспекти упровадження концепції менеджменту освітніх організацій «7С», а саме: стратегія, структура,	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури

	система, педагогічні кадри, стиль, кваліфікація, розділені цінності.	
6	Наведіть по два приклади на кожен принцип управління в сфері освіти.	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Принцип делегування повноважень в сфері освіти»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	На конкретних прикладах проаналізуйте механізм взаємодії принципів та функцій управління в сфері освіти. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте 5-6 тез про елементи організаційної культури. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо різних типів управлінських культур (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Культура визначається як колективне програмування думок, що відрізняє одну групу від іншої». (Гірт Хофстед) Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю В. Кубко на тему: «Корпоративна культура як основа модернізації української вищої освіти». Схарактеризуйте зміст, принципи та основні шляхи формування корпоративної культури в сфері освіти. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Бюрократична організація передбачає відстоювання інтересів власне самої організації.

А. Так.

Б. Ні.

2. Наявність стійких зв'язків між членами організації та правил, які визначають порядок цих взаємовідносин характеризує один із законів життя організації.

А. Так.

Б. Ні.

3. Організаційна культура – це буденне традиційне мислення і дії, яким повинні послуговуватись лише нові члени організації, закладу, установи, якщо вони хочуть бути прийнятні як рівноправні.

А. Так.

Б. Ні.

4. Генрі Форд вперше в історії свідомо, а не під тиском профспілок, чи невдоволених робітників, втілює у життя те, що тепер називається організаційною культурою.

А. Так.

Б. Ні.

5. До організаційної патології можна віднести люмпенізацію, зміщення цілей, організаційні ігри.

А. Так.

Б. Ні.

6. Відомі три найбільш стабільно функціонуючі типи соціальних організацій: церква, школа та культура.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність типів культур, їх мети та очікувані наслідки.

1. Культура невдач.

2. Культура академічних успіхів.

3. Культура війни.

А. Загальне очікування – високий рівень успіхів у всіх здобувачів освіти, впевненість, що завзята сумісна робота принесе результати.

Б. Неузгодженість і поляризація очікувань, переважання силової лексики. Кожна група ізольована, має свої очікування.

В. У педагогів, керівників та здобувачів освіти низький рівень взаємних очікувань. Загальна ціль – пережити важкий час із мінімальним рівнем особистого дискомфорту.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Які із запропонованих тверджень розкривають зміст поняття: «Повноваження».

А. Передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Б. Зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх рішення.

В. Являють собою обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань установи.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Поряд із функціональними відділами утворюються тимчасові проектні групи для вирішення конкретних проблем».

- А. Проектна структура управління.
- Б. Матрична структура управління.
- В. Адаптивна структура управління.

10. Подвійні стандарти у сфері освіти характеризуються?

- А. Різним застосуванням принципів, законів, правил, оцінок до однотипних дій різних суб'єктів залежно від ступеня лояльності цих суб'єктів чи інших міркувань вигоди.
- Б. Бездіяльністю, необхідністю щось змінити, зробити, кроки, визнаючи надзвичайний ризик, вимушений вибір.
- В. Відповідністю дій соціальних суб'єктів взаємним вимогам, а також історично конкретним соціальним нормам і загальним інтересам.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями – це».

- А. Делегування повноважень.
- Б. Межі повноважень.
- В. Види повноважень.

12. Закінчить речення: «Усвідомлена необхідність співвіднесення власної поведінки із суспільними нормами та установками – це...».

- А. Відповідальність особистості.
- Б. Соціальна відповідальність.
- В. Індивідуальна відповідальність.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Діагностика мотивації до уникнення невдач» (Т. Елерс)

Методика призначена для діагностики мотиваційної спрямованості особистості до уникнення невдач. Інструкція: «В реєстраційному бланку Вам пропонується список слів із 30 рядків, по 3 слова в кожному рядку. В кожному рядку оберіть тільки одне з трьох слів, яке найбільш точно Вас характеризує, і підкресліть його».

№ з\п	1	2	3
1.	Сміливий	пильний	заповзятливий
2.	Лагідний	сором'язливий	впертий
3.	Обережний	рішучий	песимістичний
4.	Непостійний	безцеремонний	уважний
5.	Нерозумний	боягузливий	такий, що не думає
6.	Спритний	жвавий	передбачливий
7.	Холоднокровний	хиткий	завзятий
8.	Стрімкий	легковажний	боязкий

9.	Такий, що не задумується	манірний	непередбачливий
10.	Оптимістичний	добросовісний	чуйний
11.	Меланхолійний	такий, що сумнівається	нестійкий
12.	Боягузливий	недбалий	схвильований
13.	Необачний	тихий	боязкий
14.	Уважний	нерозсудливий	сміливий
15.	Розсудливий	швидкий	мужній
16.	Заповзятливий	обережний	передбачливий
17.	Схвильований	неуважний	сором'язливий
18.	Легкодухий	необережний	безцеремонний
19.	Лякливий	нерішучий	нервовий
20.	Відповідальний	відданий	авантюрний
21.	Передбачливий	жвавий	відчайдушний
22.	Приборканий	байдужий	недбалий
23.	Обережний	безтурботний	терплячий
24.	Розумний	турботливий	хоробрий
25.	Завбачливий	безстрашний	добросовісний
26.	Поспішний	лякливий	безтурботний
27.	Неуважний	необачний	песимістичний
28.	Обачний	розсудливий	заповзятливий
29.	Тихий	неорганізований	боязкий
30.	Оптимістичний	пильний	безтурботний

Ключ

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Обробка результатів

Респондент отримує по 1 балу за вибори, наведені в ключі (цифра перед ризикою означає номер рядка, цифра після ризику – номер стовпчика, в якому потрібне слово).

Наприклад, 1/2 означає, що слово, за яке нараховується один бал, знаходиться в першому рядку, в другому стовпчику – «пильний»).

За інший вибір бал не нараховується.

Інтерпретація результатів

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту.

Від 2 до 10 балів: низька мотивація до захисту;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації;

більше 20 балів – надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЛАНДШАФТАМИ

Ключові поняття теми: освітній процес, характеристика освітнього простору, кластерний підхід, педагогічна неологія, принципи роботи ефективних закладів освіти, освітні зміни, агенти змін, стратегії розвитку закладу освіти.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Визначте основні завдання функціонування освітнього кластера.
2. Схарактеризуйте освітній ландшафт будь – якого регіону країни (на вибір).
3. Наведіть приклади типових помилок традиційної системи освіти.
4. Наведіть приклади різних видів управлінської відповідальності в сфері освіти.
5. Схарактеризуйте основні принципи роботи ефективних шкіл за О. Леонтьєвим.
6. Схарактеризуйте зміст поняття «стратегія системних змін».
7. Наведіть приклади використання індексного методу в сфері освіти.
8. Схарактеризуйте зміст та завдання педагогічної неології.
9. Схарактеризуйте основні стратегія системних змін в закладах освіти різного рівня за останні п'ять років.
10. Наведіть приклади основних стратегій системних змін в сфері освіти.
11. Проаналізуйте відповідність кластерного підходу основним реформам в сфері освіти в Україні. Наведіть приклад.

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>Вказівки до виконання</i>
1	Складіть порівняльну таблицю особистісного освітнього простору: на сучасному етапі та десять років тому назад.	Письмове виконання завдання у формі таблиці
2	Напишіть есе на тему: «Сучасний європейський простір вищої освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему : «Сучасні погляди на трансформації освітнього простору».	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні аспекти та проблеми формування освітнього простору за характеристиками: територіальна визначеність освітніх послуг, цілісність елементів освіти, системність, наявність просторових координат, інформаційність, особистісно-розвивальна спрямованість освіти, єдність вимог до змісту освіти на певному рівні та певній території.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні принципи роботи закладів освіти, установ, освітніх організацій.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури

6	Схарактеризуйте діяльність обраної Вами особистості, яку, на Вашу думку можна вважати «Ідеальним носієм змін».	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Майстер-клас як форма узагальнення та поширення педагогічного досвіду»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	На конкретних прикладах проаналізуйте типові помилки традиційної системи освіти. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте 5-6 тез про освітні зміни за останні десять років в Україні. Запропонуйте відповідь у стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Випишіть висловлювання науковців та педагогів щодо змісту поняття «Агенти змін» в сфері освіти (3-4 висловлювання).	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Змінність, трансформація перестає бути винятком, а стає правилом, сутнісною ознакою функціонування суспільства і кожного його члена зокрема». (В. Крижко) Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилення опрацюйте статтю І. Ковалів на тему: «Коли вчителі стануть агентами змін?». Схарактеризуйте останні сучасні реформи системи освіти, шляхи мотивації чинних педагогів, основні зміни, які необхідно запровадити у підготовку майбутніх фахівців на думку автора. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

І. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Поняття освітнього ландшафту можна інтерпретувати як організацію освітнього чи освітніх просторів.

А. Так.

Б. Ні.

2. Освітній простір розуміється як існуюче в соціумі «місце», де здійснюються спеціальні діяльності різних систем із розвитку індивіда, його соціалізації і суб'єктивно задається безліччю відношень і зв'язків.

А. Так.

Б. Ні.

3. У визначенні змісту освітнього простору виокремлено соціально-географічний, системно цілісний, локально - постерний підходи.

А. Так.

Б. Ні.

4. Динаміка розвитку освітніх ландшафтів виступає важливою соціокультурною характеристикою суспільства.

А. Так.

Б. Ні.

5. Завдяки освітній діяльності особистості певна частина освітнього простору персоналізується, фіксується як «власна».

А. Так.

Б. Ні.

6. Освітній простір повинен бути надмірним і багатоваріантним, що забезпечує вільний розвиток особистості.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та змісту структурних компонентів освітнього середовища.

1. Фізичне оточення.

2. Людський фактор.

3. Програма навчання.

А. Розмір та просторова структура навчальних помешкань.

Б. Форми навчальної діяльності, характер контролю.

В. Наповнення класів та його вплив на соціальну поведінку учнів.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Які із запропонованих тверджень розкривають зміст поняття: «Кластерний підхід».

А. Глибоке знання індивідуальних особливостей дитини, установці на цілісне виховання дитини, яке досягається постійним формуванням у неї навичок мислення, свободи, сили почуттів.

Б. Управлінська технологія, що полягає у організації взаємодії закладів освіти із органами публічної влади та передбачає особливий вид кооперації.

В. Теорія створення нововведень у системі освіти.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Серія динамічних, нелінійних, складних феноменів в освіті, що накладаються одне на одного».

А. Кластерний підхід.

Б. Агент змін.

В. Освітні зміни.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Процес постійного корегування напряму діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей».

А. Освітня зміна.

Б. Управління змінами.

В. Парадигма маніпулятивної педагогіки.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Посилення ролі інтелекту, вдосконалення технології надання знань та забезпечення їх прив'язки до практики – це».

А. Мета застосування кластерного підходу у сфері освіти.

Б. Зміст поняття «Кластерний підхід».

В. Один із принципів застосування кластерного підходу у сфері освіти.

12. Закінчить речення: «Наукове знання про нове в педагогічній теорії і практиці – це...».

А. Педагогічна неологія.

Б. Педагогічна деонтологія.

В. Педагогічна стратегія.

САМОДІАГНОСТИКА

Мотивація професійної діяльності

(методика К. Замір в модифікації А. Реана)

В основу покладено концепцію про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Інструкція

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

№ з/п	Мотив	У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній
1.	Грошовий заробіток					
2.	Прагнення до просування по службі					
3.	Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4.	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5.	Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
6.	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7.	Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Обробка

Підсумовуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

$$ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$$

$$ЗПМ = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п.5}) / 3$$

$$ЗНМ = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п.4}) / 2$$

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації:

ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексах слід відносити два типа сполучення:

$ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншим по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведені мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

	ВМ	ВПМ	ЗНМ
1.	1	2	5
2.	2	3	4

Перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної. Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність.

І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов'язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

ТЕМА 7. ЗАКЛАД ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Ключові поняття теми: функції управління; організаційна культура, та корпоративна культура, концепція менеджменту «7С», принципи управління, відповідальність менеджера освіти, управлінські повноваження, типи структур управління.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте зміст поняття «система».
2. До яких систем управління належать заклади освіти? Відповідь обґрунтуйте.
3. Які чинники впливають на управлінські процеси в закладі освіти?
4. За якими ознаками розрізняють характер життєдіяльності закладу освіти?
5. Що таке «місія закладу освіти» та як і ким вона визначається?
6. Схарактеризуйте роль моделі випускника в діяльності закладу вищої освіти.
7. Заклад освіти – це динамічна система, тому її можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності. Доведіть чи спростуйте це твердження.
8. Інтегральний процес життєдіяльності закладу освіти складається з чотирьох великих складових. Назвіть та схарактеризуйте їх.
9. Що таке режим життєдіяльності закладу вищої освіти?
10. Схарактеризуйте особливості різних видів закладів освіти як об'єктів управління.

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>Вказівки до виконання</i>
1	Складіть схему на тему: «Заклад освіти та його внутрішня побудова». (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Місія закладу освіти в ХХІ столітті».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Система забезпечення функціонування закладу освіти» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні теоретичні та практичні аспекти режиму життєдіяльності освітньої установи чи закладу освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні аспекти інновації в підсистемі забезпечення режиму життєдіяльності освітньої установи чи закладу освіти.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Наведіть п'ять прикладів взаємодії закладу освіти із громадою в сфері управління. (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Письмове виконання завдання у формі тез
7	Підготуйте реферат на тему: «Види та форми власності закладів освіти в Україні»	Письмове виконання завдання у формі реферату

8	На конкретних прикладах проаналізуйте механізм впливу на життєдіяльність закладу освіти чинників: соціального клімату в суспільстві, економічних, політичних, правових, екологічних, демографічних, культурних, духовних, соціально-психологічних, етичних, інституціональних факторів. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте 5-6 тез про соціальну відповідальність освітньої установи чи закладу освіти. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних та міжнародних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Знайдіть підтвердження, що на сьогодні є суспільний запит на приватну форму здобуття вищої освіти. Зазначте докази у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Зниження культурного рівня суспільства, занепад культурного життя, широке розповсюдження різних видів сурогатної культури суттєво утруднює рішення освітнім закладом освітніх завдань, знижує рівень потреби в суспільства високоякісної освіти». (В. Крижко). Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю О. Власюк і Т. Дараган на тему: «Стан впровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти. Схарактеризуйте стан та інструменти впровадження організаційної автономії у закладах вищої освіти України.	Письмове виконання завдання у формі твору-есе



Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Складнокерованість закладом освіти виникає внаслідок невідповідності темпів розвитку його ресурсними можливостями.

А. Так.

Б. Ні.

2. Рівень добробуту суспільства впливає на зростання чи зниження освітніх запитів громадян.

А. Так.

Б. Ні.

3. Характер чинних законів, актів, правових норм, задають межі соціального поля життєдіяльності закладу освіти.

А. Так.

Б. Ні.

4. Освітній заклад через власну соціальну відповідальність не може використовувати негативні моменти та тенденції суспільної психології та моралі виправдання.

А. Так.

Б. Ні.

5. Місія закладу освіти несе в собі конкретні вказівки, що і коли треба робити в організації.

А. Так.

Б. Ні.

6. Система цінностей закладу освіти багато в чому обумовлена його місією.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та змісту факторів, що впливають на якість взаємодії закладу освіти із зовнішнім середовищем.

1. Економічні фактори.

2. Соціально-економічні фактори.

3. Демографічні фактори.

А. Типовий склад родин.

Б. Можливості фінансування освітньої галузі з боку держави.

В. Загальний морально-психологічний клімат у суспільстві.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Які із запропонованих тверджень розкривають зміст поняття: «Заклад освіти».

А. Соціально-психологічна проекція складності світу на різні соціосистеми.

Б. Ціннісна система, яка не може успішно працювати без усвідомлених духовних, ціннісних підстав, що визначають обрання орієнтирів діяльності.

В. Наявність розгалуженої мережі спеціалізованих соціальних інститутів, організацій, з якими міг би співпрацювати освітній заклад у вирішенні своїх завдань, є одним зі значимих елементів широкого соціального середовища.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Спрямовує всю діяльність закладу освіти з організації освітнього усередині її, так і в процесі взаємодії закладу освіти із середовищем, визначає цілі життєдіяльності закладу і шляхи їх досягнення».

А. Модель випускника закладу освіти.

Б. Місія закладу освіти.

В. Підсистема закладу освіти.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Загальна спрямованість освітнього процесу; кількості та якості освітніх траєкторій і маршрутів; зміст освіти; технологія освіти; характер взаємодії, спілкування вчителів і учнів тощо».

А. Система закладу освіти.

Б. Результати життєдіяльності діяльності закладу освіти.

В. Результати інноваційної діяльності закладу освіти.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Здійснення якісних, планових та цільових змін, що спрямовані та скеровані на підвищення якості освіти – це ...».

А. Розвиток закладу освіти.

Б. Мета закладу освіти.

В. Завдання закладу освіти.

12. Закінчить речення: «Засобом та способом керованого процесу розвитку закладу освіти є – це...».

А. Інноваційний процес управління.

Б. Освітній процес.

В. Управлінський процес.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС»

(В. Синявського, Б. Федоришина)

Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами. Час на виконання: 10-15 хвилин.

Стимульний матеріал

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи вірно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?

8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви овласнуєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас навколишні люди та чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести власну правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати власну думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви стривожені і відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на наступні питання

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру - 20. Підсумовуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностями за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожен відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють власну думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17-20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поведуть себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють власну думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

ТЕМА 8. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: управлінські рішення, умови прийняття управлінських рішень, алгоритм прийняття управлінського рішення, моделі прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте поняття «управлінські рішення».
2. Які умови впливають на прийняття управлінських рішень?
3. Схарактеризуйте етапи алгоритму прийняття управлінського рішення.
4. Схарактеризуйте поняття «способи моделювання управлінського рішення».
5. Розкрийте сутність процесу оптимізації прийнятих управлінських рішень.
6. Схарактеризуйте процес застосування наукового підходу з оптимізаційною метою щодо прийнятих управлінських рішень. Наведіть приклади.
7. Схарактеризуйте переваги та недоліки методів кількісного прогнозування.
8. Схарактеризуйте відомі вам моделі теорії прийняття рішень.
9. Наведіть приклади застосування методу «дерева рішень».
10. Які ознаки характеризують ефективність прийнятих управлінських рішень?

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть схему на тему: «Класифікація управлінських рішень за різними ознаками».	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Сучасні вимоги до прийняття управлінських рішень в сфері освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Структура та органи управління закладу освіти». (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні теоретичні та практичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень менеджерами в сфері освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні вимоги щодо етапів підготовки та прийняття управлінського рішення.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Наведіть п'ять прикладів, які ілюструють значення своєчасності прийняття управлінського рішення, для передбачення недопущення відставання або випередження потреб і завдань соціально-економічної системи та сфери освіти. (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Письмове виконання завдання у формі тез

7	Підготуйте реферат на тему: «Методи обґрунтування управлінських рішень в сфері освіти»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	На конкретних прикладах проаналізуйте механізм підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте по дві тези про методи прийняття управлінських рішень в сфері освіти, а саме: лінійні, нелінійні, цільове програмування; кількісне прогнозування, зокрема аналіз числових рядів, і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання; нормативне прогнозування (метод блок-схем послідовностей виконання завдань, побудова дерева цілей та рішень, методи мережевого планування та управління в сфері освіти); платіжна матриця; морфологічні методи. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Знайдіть приклади прийняття, аналізу та невиконання рішень. Визначте основні причини невиконання рішень. Зазначте докази у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Прийняття рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Цей процес досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та інше» (В. Василенко). Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині управління в сфері освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю М. Швардак: «SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти)». Схарактеризуйте зміст та завдання SWOT-аналізу, визначте його роль у виявленні сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та ймовірних загроз в системі підготовки майбутніх освітніх управлінців. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед установою.

А. Так.

Б. Ні.

2. Непрограмовані рішення стосуються ситуацій, які періодично повторюються та пов'язані з циклограмами управління в сфері освіти.

А. Так.

Б. Ні.

3. Управлінські рішення, що приймаються органами установи у формі розпорядження, наказу, плану, постанови, зазвичай складаються з двох частин: констатуючої та розпорядчої.

А. Так.

Б. Ні.

4. Розпорядча частина містить характеристику основних передумов і мотивів прийняття документа.

А. Так.

Б. Ні.

5. За характером цілей рішення, які приймаються, можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні.

А. Так.

Б. Ні.

6. Залежно від відношення до загальних функцій процес управління в сфері освіти розрізняють як: одноособовий, колегіальний, колективний.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та змісту методів розробки управлінських рішень.

1. Графічні.

2. Математичні.

3. Евристичні.

А. Приклад: використанням експертних оцінок.

Б. Приклад: формалізація уявлень.

В. Приклад: використання структурних схем.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Які із запропонованих тверджень розкривають зміст класифікації управлінських рішень за ознакою: «міра жорсткості».

- А. Директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.
- Б. Координуючі, активізуючі, регулюючі.
- В. Прогнозні, планові, оперативні.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Документальне оформлення організаційних заходів, матеріально-технічних операцій, що здійснюються у процесі державного управління в сфері освіти і не передбачають безпосередніх юридичних наслідків».

- А. Методи управлінських рішень.
- Б. Організаційні форми управлінських рішень.
- В. Принципи управлінських рішень.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Наявність суб'єктно-об'єктних відносин; змістовність рішення передбачає відображення того, що слід зробити, які критерії повинні бути дотримані; процедура прийняття рішення; форми рішення; час дії рішення».

- А. Організаційні форми управлінських рішень.
- Б. Принципи управлінських рішень.
- В. Характеристики управлінських рішень.

11. Із-поміж запропонованих варіантів відповідей оберіть таку, що відповідає визначенню: «Всебічна обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту; повноважність (владність); узгодженість з раніше прийнятими рішеннями – це ...».

- А. Характеристики управлінських рішень.
- Б. Вимоги до управлінських рішень.
- В. Принципи управлінських рішень.

12. Закінчить речення: «Узгодженість з раніше прийнятими рішеннями означає ...».

- А. Послідовність, несуперечливість розвитку, необхідність збереження і дотримання причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку.
- Б. Повноважність (владність) рішення, строге дотримання суб'єктом управління в сфері освіти наданих йому прав і повна збалансованість прав і відповідальності кожного органу.
- В. Обґрунтованість рішення, яке має охоплювати весь спектр питань, всю повноту вимог управлінської.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Q – сортування» (В. Стефансон)

Методика призначена для вивчення уявлень людини про себе, дозволяє визначити шість основних тенденцій поведінки людини в реальній групі: залежність, незалежність, товариськість, нетовариськість, прийняття «боротьби», уникнення «боротьби».

Можливе використання даної методики в якості взаємо оцінки для порівняння уявлень про самого себе з думкою кожного про кожного усередині групи. Розроблена В. Стефансоном і вперше опублікована в 1958 р.

Інструкція: Вашій увазі пропонується 60 тверджень, що стосуються поведінки людини групи. Прочитайте послідовно кожне з них і відповідайте «так», якщо воно відповідає вашому уявленню про себе, або «ні», якщо не відповідає йому. У виняткових випадках дозволяється відповісти «сумніваюся». Відповіді зафіксуйте в реєстраційному бланку.

Тестовий матеріал

1. Я критичний до товаришів.
2. У мене виникає тривога, коли в групі починається конфлікт.
3. Я схильний додержуватися порад лідера.
4. Я не схильний створювати занадто близькі відносини з товаришами.
5. Мені подобається дружність у групі.
6. Я схильний суперечити лідерові.
7. Відчуваю симпатію до одного-двох певних товаришів.
8. Уникаю зустрічей і зборів у групі.
9. Мені подобається похвала лідера.
10. Я незалежний у судженнях і манері поведінки.
11. Я готовий встати на будь-яку сторону в спорі.
12. Я схильний керувати товаришами.
13. Радію спілкуванню з одним-двома друзями.
14. З появою ворожості з боку членів групи я зовні спокійний.
15. Я схильний підтримувати настрій усієї групи.
16. Не надаю значення особистим якостям членів групи.
17. Я схильний відволікати групу від її цілей.
18. Відчуваю задоволення, протиставляючи себе лідерові
19. Прагнув би зблизитися з деякими членами групи.
20. Волію залишатися нейтральним у спорі.
21. Мені подобається, коли лідер активний і добре керує.
22. Волію холоднокровно обговорювати розбіжності.
23. Я недостатньо стриманий у вираженні почуттів.
24. Прагну згуртувати навколо себе однодумців.
25. Незадоволений занадто формальним (діловим) відношенням.
26. Коли мене обвинувачують, я гублюся й мовчу.
27. Волію погоджуватися з основними напрямками в групі.
28. Я прив'язаний до групи в цілому більше, ніж до певних товаришів.
29. Я схильний затягувати й загострювати спір.
30. Прагну бути в центрі уваги.
31. Я прагнув би бути членом більш вузької групи.
32. Я схильний до компромісів.
33. Відчуваю внутрішнє занепокоєння, коли лідер чинить всупереч моїм очікуванням.

34. Болісно ставлюся до зауважень друзів.
35. Можу бути підступним і вкрадливим.
36. Я схильний прийняти на себе керівництво в групі.
37. Я відвертий у групі.
38. У мене виникає нервово занепокоєння під час групової розбіжності.
39. Віддаю перевагу, щоб лідер брав на себе відповідальність при плануванні робіт.
40. Я не схильний відповідати на прояви дружелюбності.
41. Я схильний гніватися на товаришів.
42. Я намагаюся вести інших проти лідера.
43. Легко знаходжу знайомства за межами групи.
44. Намагаюся уникати бути утягненим у спір.
45. Легко погоджуюся із пропозиціями інших членів групи.
46. Чиню опір утворенню угруповань у групі.
47. Коли роздратований, я глузливий і іронічний.
48. У мене виникає ворожість до тих, хто намагається виділитися.
49. Віддаю перевагу меншій, але більш інтимній групі.
50. Намагаюся не показувати свої дійсні почуття.
51. Стаю на сторону лідера в групових розбіжностях.
52. Я ініціативний у встановленні контактів у спілкуванні.
53. Уникаю критикувати товаришів.
54. Волію звертатися до лідера частіше, чим до інших.
55. Мені не подобається, що відносини в групі занадто фамільярні.
56. Люблю затівати спори.
57. Прагну утримати своє високе положення в групі.
58. Я схильний втручатися в контакти знайомих і порушувати їх.
59. Я схильний до перепалок, задиристий.
60. Я схильний виражати невдоволення лідером.

Реєстраційний бланк

Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся	Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			

15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				50			
21				51			
22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

Обробка й інтерпретація результатів

Ключ до тесту

Залежність: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54;

Незалежність: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60;

Товариськість: 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52;

Нетовариськість: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58;

Прийняття «боротьби»: 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59;

Уникнення «боротьби»: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Опис шкал тесту

Тенденція до залежності визначена як внутрішнє прагнення індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей: соціальних і морально-етичних.

Тенденція до товариськості свідчить про контактність, прагнення створювати емоційні зв'язки як у своїй групі, так і за її межами.

Тенденція до «боротьби» – активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш високого статусу в системі міжособистісних взаємин;

Тенденція до уникнення «боротьби» показує прагнення піти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових спорах і конфліктах, схильність до компромісних рішень.

Кожна з тенденцій має внутрішню й зовнішню характеристику, тобто залежність, товариськість і «боротьба» можуть бути дійсними, внутрішньо властивими особистості, а можуть бути зовнішніми, своєрідною «маскою», що приховує справжнє обличчя людини.

Якщо число позитивних відповідей у кожній сполученій парі (залежність – незалежність, товариськість – нетовариськість, прийняття «боротьби» – уникнення «боротьби») наближається до 20, то ми говоримо про дійсну перевагу тієї або іншої стійкої тенденції, властивої індивідові, що й проявляється не тільки в певній групі, але й за її межами.

ТЕМА 9. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДЕОНТОЛОГІЇ

Ключові поняття теми: етика, деонтологія, професійна деонтологія, управління закладом освіти, напрями розвитку управлінської деонтології.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте зміст поняття «управлінська деонтологія».
2. Назвіть об'єкт та предмет управлінської деонтології.
3. Розкрийте роль і місце управлінської деонтології у діяльності керівника закладу освіти.
4. Назвіть категорії управлінської деонтології.
5. Схарактеризуйте зміст поняттям «професійний обов'язок», «норми професійної поведінки», «справедливість», «відповідальність», «авторитет керівника».
6. Схарактеризуйте відмінність між поняттями «професійна деонтологія» та «професійна етика».
7. Схарактеризуйте принципи управлінської деонтології.
8. Назвіть положення, що лежать в основі обґрунтування статусу управлінської деонтології в системі наукового знання.
9. Назвіть та схарактеризуйте етико-філософські, соціально-історичні та соціально-психологічні чинники виокремлення деонтології в окрему галузь наукового знання.
10. Назвіть та схарактеризуйте завданнями управлінської деонтології в сфері освіти.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть схему на тему: «Напрями розвитку управлінської деонтології України в кінці XX – на початку XXI століття».	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Управління освітою: зміна управлінської вертикалі».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Система принципів управлінської деонтології» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні джерела управлінських деонтологічних норм в сфері освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні вимоги щодо змісту деонтологічної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Складіть таблицю на тему: «Порівняльна характеристика професійної етики та професійної деонтології в сфері освіти».	Письмове виконання завдання у вигляді таблиці

7	Підготуйте реферат на тему: «Деонтологічні цінності менеджера освіти в контексті наукового дискурсу»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	На конкретних прикладах проаналізуйте зміст управлінської деонтології у площині управлінської культури. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте по дві тези про цінності, що теоретично обґрунтовуються у межах деонтології. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Визначте управлінську складову у презентованих етичних кодексах учасників освітнього процесу. Зазначте основні аспекти у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям постаріти на своїй посаді». (Наполеон Бонапарт) Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині управління сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю Л. Задорожної-Княгницької: «Обґрунтування періодизації становлення та розвитку деонтології у сфері управління освітою в Україні». Схарактеризуйте чинники становлення управлінської деонтології в Україні, проаналізуйте запропоновану авторкою періодизацію її розвитку, розкрийте зміст кожного з виділених у межах періодизації етапів. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Джерелом професійної деонтології є не лише професійна мораль, яка одночасно виступає джерелом професійної етики, а й право, яке відображає вимоги держави до представника певної професії.

А. Так.

Б. Ні.

2. Розгляд професійної культури у площині деонтології призвів до упровадження у науковий обіг поняття «деонтологічна культура».

А. Так.

Б. Ні.

3. Зміна управлінських парадигм у контексті ствердження позицій філософії людиноцентризму обумовлює підвищення вимог до керівника закладу освіти у світлі чинної нормативно-правової бази.

А. Так.

Б. Ні.

4. Обов'язок, честь, справедливість, совість, авторитет, повага – поняття найбільш близькі до управлінсько – педагогічної деонтології.

А. Так.

Б. Ні.

5. Одним із джерел управлінської деонтології виступає професійна мораль.

А. Так.

Б. Ні.

6. Принцип міждисциплінарності передбачає виокремлення ядра теорії, змістових одиниць першого й змістових одиниць другого порядку.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та змісту професійної етики та професійної деонтології.

1. Професійна етика.

2. Професійна деонтологія.

А. розкривається в загальних положеннях етики як науки про мораль.

Б. Відображає практичний аспект професійної діяльності.

В. Вибудовує чіткі морально-етичні орієнтири щодо реалізації професійного обов'язку.

Г. вивчає, узагальнює, систематизує правила поведінки.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Система етичних знань про моральні, професійні та юридичні обов'язки і правила поведінки фахівців по відношенню до людини, що знаходяться у сфері виробничих і соціальних стосунків цих фахівців».

А. Професійна етика.

Б. Професійна деонтологія.

В. Професійна мораль.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Компетентність, терпимість по відношенню до інших людей та їхніх ідей, моральна відповідальність за прийняті рішення».

- А. Професійна етика.
- Б. Професійна деонтологія.
- В. Професійна мораль.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Інтегроване особистісне утворення, що формується в процесі оволодіння професійною діяльністю та набуття необхідних професійно значущих якостей на основі привласнення певної системи цінностей, і виявляється у належній (відповідній суспільним очікуванням) професійній поведінці».

- А. Професійна культура.
- Б. Управлінська культура.
- В. Деонтологічна культура.

11. Об'єктом управлінської деонтології виступає:

- А. Професійна (управлінська) діяльність керівника закладу освіти.
- Б. Поведінка керівника закладу освіти.
- В. Управлінська мораль керівника закладу освіти.

12. Закінчить речення: «Встановлені правила, стандарти, що регулюють поведінку керівника відповідно до професійних цінностей характеризують ...».

- А. Норми професійної поведінки.
- Б. Принципи формування професійної поведінки.
- В. Вимоги до професійної поведінки.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Діагностика потреби у спілкуванні» (за Ю. Орловим)

Інструкція до тесту: Відповідайте «так» або ні» на наведені нижче твердження

Тестовий матеріал

1. Я отримую задоволення від участі в різних урочистостях.
2. Я можу приглушити свої бажання, якщо вони суперечать бажанням моїх друзів.
3. Мені приємно виявляти прихильність до когось.
4. Я більше зосереджений на набутті впливу, ніж дружби.
5. Я відчуваю, що по відношенню до моїх друзів у мене більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи свого друга, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають, коли я опиняюся серед товаришів по роботі.
9. Мої товариші мені трохи набридли.
10. Коли я роблю погано роботу, присутність людей мене дратує.
11. Притиснутий до стіни, я кажу лише ту частину правди, яка, на мою думку, не шкодить моїм друзям чи знайомим.

12. У важкій ситуації я думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.
13. Неприємності у друзів викликають у мене такий стан, що я можу захворіти.
14. Мені приємно допомагати друзям, навіть якщо це завдасть мені значних клопотів.
15. Із поваги до товариша я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він неправий.
16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, ніж оповідання про кохання.
17. Сцени насилля в кіно мені огидні.
18. У стані самотності відчуваю тривогу і напруженість більше, ніколи я знаходжуся серед людей.
19. Я вважаю, що основною радістю у житті є спілкування.
20. Мені шкода покинутих собак та кішок.
21. Я віддаю перевагу мати менше друзів, але більш близьких.
22. Я люблю бувати серед друзів.
23. Я довго переживаю сварки з близькими.
24. У мене більше близьких людей, ніж у багатьох інших.
25. У мені більший потяг до досягнень, ніж до дружби.
26. Я більше довіряю власним інтуїції та уяві в погляді на людей, ніж судженням про них інших людей.
27. Я надаю більшого значення матеріальному благополуччю та престижу, ніж радості спілкування з приємними мені людьми.
28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
29. Стосовно мене люди часто невдячні.
30. Я люблю оповідання про безкорисливу дружбу та любов.
31. Заради друга я можу пожертвувати всім.
32. У дитинстві я входив до однієї «тісної» компанії.
33. Якби я був журналістом, мені подобалось би писати про дружбу.

Обробка результатів тесту

За кожну відповідь, що відповідає ключеві, нараховується один бал.

Відповіді «так» на твердження 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 33.

Відповіді «ні» на твердження 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Інтерпретація результатів тесту

Визначається загальна сума балів. Чим вища оцінка, тим більша потреба у спілкуванні.

ТЕМА 10. ОСОБИСТІСТЬ МЕНЕДЖЕРА СФЕРИ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: менеджер сфери освіти; управлінські здібності, стиль управління; *Softpower* менеджера сфери освіти; *hardpower* менеджера сфери освіти.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте основні аспекти м'якої частини менеджменту сфери освіти.
2. Схарактеризуйте основні аспекти твердої частини менеджменту сфери освіти.
3. Чим обумовлено виникнення феномену «управлінця 5-го рівня»?
4. Проаналізуйте класифікацію поведінкових проявів серед менеджерів сфери освіти.
5. Схарактеризуйте основні інструменти спектру силових дій м'якої частини менеджменту сфери освіти.
6. Схарактеризуйте основні ознаки гарного керівника за Ф. Тейлором.
7. Схарактеризуйте основні ознаки здібного менеджера за Л. Уманським.
8. Наведіть приклади використання «організаторської інтуїції» в сфері освіти.
9. Проаналізуйте зміст тези: «Ступінь ризику безпосередньо пов'язаний з рівнем домагань керівника». Наведіть приклади, аргументи за чи проти.
10. Проаналізуйте основні прояви влади в освітніх установах.

Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Завдання для самостійної роботи	Вказівки до виконання
1	Складіть порівняльний портрет менеджера сфери освіти: сучасний та десять років тому.	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Особливості управлінської діяльності менеджера освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Аналіз стилю керівництва в сфері освіти». (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні аспекти <i>Soft power</i> та <i>hard power</i> менеджера сфери освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні вимоги щодо здібностей менеджера сфери освіти.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Складіть таблицю на тему: «Аналіз стилів поведінкових проявів серед менеджерів освіти».	Письмове виконання завдання у таблиці
7	Підготуйте реферат на тему: «Інструменти професійно-особистісного зростання майбутніх менеджерів сфери освіти»	Письмове виконання завдання у формі реферату

8	Наведіть приклади, які характеризують менеджера сфери освіти за різними стилями поведінки. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте по дві тези про основні ознаки здібного менеджера сфери освіти. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних та закордонних освітніх платформ, організацій, закладів вищої освіти. Визначте нормативні документи, які регламентують вимоги до менеджера сфери освіти. Зазначте основні аспекти у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Хорошим менеджером або лідером вас роблять не знання, а те, що ви собою представляєте» (І. Адізес). Як ви можете інтерпретувати це твердження?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання опрацюйте статтю Джима Коллінза: «Лідерство п'ятого рівня. Триумф скромності та несамовитої рішучості». Схарактеризуйте запропоновані автором рівні лідерства та наведені приклади. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. В діяльності вчителя, значною мірою, виявляються і загальні функції менеджера.

А. Так.

Б. Ні.

2. Концепція освітнього менеджменту змінює роль педагогів, вимагаючи від них максимальної уваги до політики, стратегії і тактики діяльності школи.

А. Так.

Б. Ні.

3. Перспектива професійного зростання і розвитку життєдіяльності виступають складовим елементом педагогічної стратегії.

А. Так.

Б. Ні.

4. Впровадження в закладах середньої загальної освіти елементів менеджменту сприяє процесу демократизації та гуманізації шкільного життя.

А. Так.

Б. Ні.

5. Менеджер сфери освіти, який у своїх вчинках акцентує увагу на дотриманні процедурних характеристик, за поведінковими проявами може бути віднесений до директивного стилю управління.

А. Так.

Б. Ні.

6. Особливості поведінки менеджера освіти мають власну специфіку, яка визначається унікальністю характеристик освітнього середовища та установленою морально-етичних нормативних стосунків всіх членів цього середовища.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та змісту м'якої (Soft power) та твердої сили (hard power) в управлінні.

1. М'яка (Soft power).

2. Тверда (hard power).

А. Стратегія і технології управління освітою.

Б. Описова, а не нормативна концепція.

В. Жорсткий примус, що здійснюється задля змушення об'єкта до певних дій.

Г. Здатність досягати своєї мети завдяки власній привабливості, а не примусу.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Зрозуміти, не прийняти, подавити».

А. Портрет менеджера сфери освіти.

Б. Приклад твердої сили (hard power) в управлінні.

В. Варіанти управлінських дій щодо розуміння інших.

9. Оберіть, про який стиль управління йдеться: «Керівник уникає проявів інтересу до особистих справ членів педагогічного колективу».

А. Відгороджений.

Б. Безпечний.

В. Караючий.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Верифіковані практикою та прийнятими стандартами, підходами до управління, характеризується як адаптивна, але зберігає власну сутнісну стабільність».

А. М'яка (Soft power) частина в процесі управлінні.

Б. Тверда (hard power) частина в процесі управлінні.

В. Поведінковий прояв стилю в процесі управлінні.

11. Закінчить речення: «Керівники «5 рівня» реалізуються не через власний успіх, а через?».

А. Досягнення більшої мети.

Б. Перспективу професійного зростання інших.

В. Варіанти управлінських дій щодо розуміння інших.

12. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Система скоординованих реакцій, спрямованих на забезпечення, підтримання або відновлення сталості внутрішніх характеристик працівників системи ...».

А. Стан соціального гомеостазу.

Б. Поведінковий прояв стилю в процесі управління.

В. Приклад твердої сили (hard power) в управлінні.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (за В. Бойко)

Інструкція до тесту: прочитайте наведені нижче судження та відповідайте на них «так» або «ні».

Тестовий матеріал

1. Зазвичай у кінці робочого дня на моєму обличчі помітна втома.
2. Буває, що при першому знайомстві емоції заважають мені справити більш сприятливий вплив на партнерів (розгублююся, бентежуся, замикаюся в собі або, навпаки, багато говорю, веду себе неприродно).
3. У спілкуванні мені часто бракує емоційності, виразності.
4. Мабуть, я здаюся оточуючим надмірно строгим.
5. Я в принципі проти того, щоб демонструвати чемність, якщо цього не хочеться.
6. Я зазвичай вмію приховати від інших спалахи емоцій.
7. Часто у спілкуванні з іншими я продовжую думати про щось своє.
8. Буває, що я хочу виразити іншому емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), однак він цього не відчуває, не сприймає.
9. Часто в моїх очах або у виразі мого обличчя помітна заклопотаність.
10. У діловому спілкуванні я намагаюся приховати свої симпатії до партнерів.
11. Усі мої неприємні переживання, як правило, «намальовані» на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то моя міміка стає надмірно красномовною, експресивною.
13. Мабуть, я дещо емоційно скутий.
14. Зазвичай я знаходжуся в стані нервової напруженості.
15. Як правило, я відчуваю дискомфорт, коли доводиться обмінюватися потисками рук у діловій обстановці.
16. Іноді близькі люди підказують мені: розслаб м'язи обличчя, не криви губи, не зморщуй обличчя тощо.

17. Розмовляючи, я надмірно жестикулюю.
18. В новій ситуації мені важко бути розкутим, природним.
19. Мабуть, моє обличчя часто виражає сум або стурбованість, хоч на душі у мене спокійно.
20. Мені важко дивитися в очі при спілкуванні з малознайомою людиною.
21. Якщо я хочу, то завжди можу приховати ворожість до поганої людини.
22. Мені часто буває чомусь весело без усякої причини.
23. Мені дуже просто зобразити за власним бажанням або за проханням інших різні вирази обличчя: сум, радість, переляк, розпач тощо.
24. Мені говорили, що мій погляд важко витримати.
25. Мені щось заважає виявляти теплоту, симпатію людині, навіть якщо ці почуття до неї відчуваю.

Обробка результатів тесту

Підведіть підсумки самооцінювання за допомогою запропонованого ключа (бал 1 за кожний збіг вашої відповіді з наведеним нижче ключ.

Ключ до тесту

Невміння керувати емоціями, дозувати їх (відповіді «так» на запитання 1, 11, 16 та «ні» на запитання 6, 21).

Неадекватний прояв емоцій (відповіді «так» на запитання 7, 12, 17, 22 та «ні» на запитання 2).

Негнучкість та невиразність емоцій (відповіді «так» на запитання 3, 8, 13, 18 та «ні» на запитання 23).

Домінування негативних емоцій (відповіді «так» на запитання 4, 9, 14, 19, 24).

Небажання зближуватися з людьми на емоційній основі (відповіді «так» на запитання 5, 10, 15, 20, 25).

Інтерпретація результатів тесту

Підсумуйте загальну суму набраних вами балів. Вона може коливатися в межах 0-25. Чим більше балів, тим очевидніші ваші емоційні проблеми у повсякденному спілкуванні. Однак якщо ви набрали дуже мало балів (0-2), то це свідчить або про вашу нещирість у своїх відповідях, або про те, що ви надто погано знаєте себе.

Якщо ви набрали

не більше ніж 5 балів, то емоції, зазвичай, не заважають вам спілкуватися з іншими;

6-8 балів – у вас є деякі емоційні проблеми у повсякденному спілкуванні;

9-12 балів – свідчення того, що ваші «щоденні» емоції певною мірою ускладнюють взаємодію з людьми;

13 балів і більше – емоції шкодять встановленню контактів з ними, можливо, вам притаманні якісь дезорганізуючі реакції чи стани.

Зверніть увагу, чи немає у вас конкретних «перешкод» (це ті параметри, за якими ви набрали 3 і більше балів).

ТЕМА 11. ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: заклад освіти, професійно-кваліфікаційна характеристика, керівник закладу освіти, стиль керівництва, типологія стилів лідерства, імідж керівника, принципи і прийоми в діяльності керівника.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Схарактеризуйте зміст понять: професійно-кваліфікаційна характеристика, психограма керівника закладу освіти.
2. Назвіть основні вимоги до професійно-кваліфікаційної характеристики керівника закладу освіти.
3. Сформулюйте роль і місце індивідуального стилю у діяльності керівника закладу освіти.
4. Назвіть та схарактеризуйте стилі управління керівника закладу освіти.
5. Схарактеризуйте типологію стилів лідерства.
6. Назвіть та схарактеризуйте постать «людини» у різних моделях менеджменту.
7. Схарактеризуйте основні положення класифікації професійних умінь керівника, запропонованої О. Шквиром.
8. Схарактеризуйте основні положення психограми керівника закладу освіти.
9. Схарактеризуйте основні аспекти іміджу керівника закладу освіти.
10. Схарактеризуйте основні вимоги до реалізації управлінської практики.

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>Вказівки до виконання</i>
1	Складіть схему на тему: «Кваліфікаційні характеристики посад педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів освіти та установ».	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Роль керівника у формуванні іміджу закладу освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Типологія стилів лідерства провідних закладів освіти» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти: вітчизняного та закордонного).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні характеристики індивідуальних стилів лідерства керівників сфери освіти.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні аспекти щодо змісту діяльності громадських рад як освітніх трендів. Проаналізуйте роль керівника закладу у розвитку та ефективності діяльності таких рад.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури

6	Складіть таблицю на тему: «Сучасні підходи до професійного самовдосконалення керівника».	Письмове виконання завдання у вигляді таблиці
7	Підготуйте реферат на тему: «Правові засади реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти»	Письмове виконання завдання у формі реферату
8	Напишіть есе на тему: «Законодавче забезпечення управлінської діяльності керівника закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте по три тези про індивідуальні орієнтири, цінності, якості, які Ви можете визначити як провідні для сучасного керівника закладу освіти. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних освітніх платформ, організацій, закладів освіти. Проаналізуйте зміст Положень про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти, закладу вищої освіти. Схарактеризуйте основні спільні та відмінні аспекти у стислій формі.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Хороший лідер - це той, кому дістається трохи більше, коли мова йде про відповідальність, і трохи менше, коли доходить до подяки». (Джон Максвелл) Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині управління сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання проаналізуйте професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти. Схарактеризуйте стисло основні аспекти документу. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. До засобів праці належать інструменти, прилади, комп'ютери, оргтехніка, а також знакові засоби і системи правил логічного мислення, моральної та естетичної оцінки.

А. Так.

Б. Ні.

2. Із вимог до професій управлінської практики відомо, що люди із сигномічними (людина – знакова система) чи технологічними уподобаннями не завжди добре виконують управлінські функції, оскільки спілкування з людьми для них часто є обтяжливим, приносить відчуття втоми.

А. Так.

Б. Ні.

3. Імідж керівника закладу освіти – це сприйняття групою людей, колективом певного образу цієї особи.

А. Так.

Б. Ні.

4. У технології «face building» особливу увагу приділяють посмішці, яка здатна перетворювати образ і передавати багато емоційних відтінків.

А. Так.

Б. Ні.

5. Орієнтація на спільну діяльність з працівниками характерна авторитарному стилю керівництва закладом освіти.

А. Так.

Б. Ні.

6. Авторитарний керівник концентрує в свої руках всю владу, спираючись на свої повноваження, використовує примус і винагороду.

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та зміст індивідуальних стилів лідерства керівника закладу освіти.

1. Мотиваційний стиль лідерства керівника закладу освіти.

2. Турботливий стиль лідерства керівника закладу освіти.

3. Самовпевнений стиль лідерства керівника закладу освіти.

4. Адміністративний стиль лідерства керівника закладу освіти.

А. Все мусить виконуватися відповідно до бажань керівника.

Б. Характеризується як добросовісний, але не творчий.

В. Допомагає персоналу спокійно сприймає конфлікти.

Г. «Не помічає» поганого виконання обов'язків підлеглими.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Сприяє самостійності працівників, звільняє їх від суворих дисциплінарних заходів, але може призводити до дезорієнтації, незадовільних результатів роботи колективу».

А. Ліберальний стиль управління.

Б. Авторитарний стиль управління.

В. Демократичний стиль управління.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Згуртування, налагодження нормальних міжособистісних стосунків, забезпечення соціальної адаптації працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, становлення розгалуженої системи комунікації в колективі, не замкнутої на самому керівнику».

А. Ліберальний стиль управління.

Б. Авторитарний стиль управління.

В. Демократичний стиль управління.

10. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Ідеальна модель діяльності керівника закладу освіти, котра розкриває основні вимоги до якостей особистості менеджера, професійних знань, умінь та навичок, необхідних і достатніх для виконання функцій керівника закладу освіти».

А. Професіограма менеджера освіти.

Б. Посадові функціональні обов'язки.

В. Стиль керівництва.

11. До засобів праці належать:

А. Режим праці та відпочинку.

Б. Інтенсивність, темп праці та тривалість навантаження.

В. Інструменти, прилади, комп'ютери, оргтехніка.

12. Закінчить речення: «Стиль керівництва розглядають як вияв індивідуально-психологічних особистісних характеристик керівника і є похідним від ...».

А. Професіограма керівника закладу освіти.

Б. Індивідуального стилю діяльності людини.

В. Само презентації діяльності людини.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Управлінська матриця» (Грати менеджменту)

Методика за графічним визначенням у просторі управлінських стилів керівництва була розроблена американськими психологами Р. Блейком і Д. Мутоном в 60 роках ХХ ст.

У так званих гратах менеджменту простір управлінських стилів керівництва створюється двома вимірами. Перший вимір – орієнтація на завдання. Другий вимір – орієнтація на персонал, на турботу про людей.

Управління в умовах ринкової економіки передбачає трансформацію управлінських навичок керівника.

За допомогою цієї «решітки» можна проаналізувати і стилі управління, що свідчать про рівні управлінської культури.

Інструкція: у тесту-питальнику представлено 18 різних думок, що стосуються поведінки керівника. Виходячи з ваших переваг, висловіться про те, як би ви вчинили в кожній із запропонованих ситуацій. На кожную з думок слід відібрати одну із запропонованих альтернатив: «завжди»; «часто»; «рідко»; «ніколи».

Визначте вибрані вами відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань бланку реєстрації відповідей (таблиця 1) знаком «+». Заповнений бланк дозволяє

виявити кількість двох вимірів (орієнтацію на виробництво, виробничі завдання – 3 і орієнтацію на персонал – П).

Бланк реєстрації відповідей

№ з/п	Твердження	Вибрані відповіді альтернативи				
		Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник колективу					
2.	Я даю членам колективу повну свободу у виконанні завдань					
3.	Я заохочую вживання одноманітних (уніфікованих) способів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукав членів колективу до більшого навантаження					
6.	Я надаю можливість підлеглим можливість діяти так, як вони вважають за доцільне					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я прагну спрямувати помисли людей на виконання навчально					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як повинно бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам навчально					
13.	Я розподіляю доручення серед підлеглих, виходячи з виробничої необхідності					
14.	Я сприяю реалізації різних намірів у своїй організації					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії і рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії і наміри здійснюються для їх користі					
18.	Я надаю підлеглим можливість (за межами розкладу занять) встановлювати власний режим роботи					
П =		З =				

Аналіз та інтерпретація

Порядок заповнення бланку реєстрації відповідей:

– у думках, відмічених зірочками, там, де вибрані альтернативи «Рідко» і «Ніколи», проставити одиницю (по одному балу);

- у думках, які не відмічені зірочками, там, де вибрано альтернативи «завжди» і «часто», також проставити одиниці;
- відповіді-альтернативи, відмічені одиницями, в думках 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 обведені;
- підсумуйте одиниці в обведених думках і отриманий результат запишіть у позицію «П» (персонал);
- підсумуйте останні одиниці в бланку відповідей і результат запишіть у позицію «З» (виробництво, виробничі завдання);
- нанесіть координати на позиціях «П» і «З» на «Грати менеджменту» координати 1.1. («бідність управління») відповідають поведінці керівника, що приділяє мінімальну увагу результатам виробництва і людині.

Координати 9.1 – це дуже жорсткий курс адміністратора, який відповідає авторитарному стилю управління. Його кредо: виробничий результат – усе, людина – лише виконавець. При такому курсі управлінського адміністрування виникають у відповідь реакції підлеглих, що прагнуть піти з-під постійного тиску з боку керівника, знайти для цього будь-який привід. У власну чергу це призводить до тотального контролю з боку адміністратора. Значну частину його часу починають поглинати функції контролю і нагляду.

Характерна риса таких керівників – орієнтація на беззастережне виконання, придушення ініціативи, пошук винних і тому подібне. Керівник із координатами 1.9 («м'який») в основу своєї діяльності ставить людські взаємини.

Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює майже родинну атмосферу в колективі, прагне оберігати його від будь-яких конфліктів. Перспективні працівники під таким керівництвом можуть стати малоініціативними і втратити інтерес до творчості.

Стиль управління, відмічений координатами 9.9, полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості самореалізації і підтвердження власної значимості. Створюються умови роботи, котрі дозволяють якнайкраще використовувати потенційні можливості співробітників колективу.

Координати 5.5 відповідають управлінському стилю керівників, які прагнуть зайняти позицію золотої середини між методами управління «жорстоких» і «м'яких» управлінців. Вони в усьому прагнуть досягти компромісу, у них яскраво виражене прагнення працювати надійно, отримувати стабільний середній результат. Але, як правило, саме це бажання спокійно працювати не дає їм можливості використовувати всі ресурси, які є в їх розпорядженні.

«Грати менеджменту» дозволяють оцінити результати такого управління: половина можливого при половинній же зацікавленості в праці.

Координати 5.6, належать до золотої середини, що вимагає деякого підвищення зацікавленості в праці і інтенсивнішого використання потенційних можливостей в управлінській діяльності.

ТЕМА 12. ЕТИКА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ключові поняття теми: заклад освіти, професійна етика, керівник закладу освіти, модель професійної етики керівника, типи та класифікація, конфліктів, стилі поведінки особистості в конфліктів, культура розв'язання конфліктів.

Питання для самоконтролю та роздумів:

1. Розкрийте сутність поняття «етика» та схарактеризуйте структуру етики як науки.
2. Проаналізуйте класифікацію етичних цінностей.
3. Проаналізуйте принципи етичних відносин у межах освітніх організацій.
4. Схарактеризуйте особливості професійної етики керівника закладу освіти.
5. Схарактеризуйте рівні моральної свідомості особистості.
6. Обґрунтуйте поняття конфлікт. Схарактеризуйте його види та причини виникнення.
7. Схарактеризуйте основні стилі поведінки особистості у конфліктній ситуації.
8. Наведіть приклади з власного життя щодо виникнення конфліктів, шляхів їх вирішення.
9. Схарактеризуйте основні положення етичного кодексу вашого закладу освіти.
10. Схарактеризуйте рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом).

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>Вказівки до виконання</i>
1	Складіть схему на тему: «Структура етики як науки».	Письмове виконання завдання у формі схеми
2	Напишіть есе на тему: «Етика керівника закладу освіти як основа успіху в управлінні».	Письмове виконання завдання у формі есе
3	Розробіть презентацію на тему: «Принципи етичних відносин у межах освітніх організацій» (На прикладі обраного Вами реального закладу освіти: вітчизняного та закордонного).	Підготовка презентації
4	Підготуйте огляд вітчизняної та закордонної періодичної літератури, що висвітлює основні характеристики моделей професійної етики керівника закладу освіти: вітчизняного та закордонного.	Підготовка доповіді для «круглого столу»
5	Зробіть добірку висловів, які розкривають основні рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом). Проаналізуйте відповідні рівні керівника закладу, наведіть приклади.	Оформлення добірки у вигляді електронної брошури
6	Складіть таблицю на тему: «Критерії функціонування системи управлінської культури керівника закладу освіти».	Письмове виконання завдання у вигляді таблиці
7	Підготуйте реферат на тему: «Вибір стратегії розв'язання конфлікту керівником закладу освіти»	Письмове виконання завдання у формі реферату

8	Напишіть есе: «Особливості конфліктних форм поведінки керівників закладів освіти».	Письмове виконання завдання у формі есе
9	Сформулюйте по три тези про прийоми розв'язання конфлікту керівником закладу освіти, які Ви можете визначити як провідні для сучасного керівника закладу освіти. Запропонуйте відповідь стислій формі.	Відповідь у письмовій формі
10	Проведіть контент-аналіз Web-сайтів вітчизняних освітніх платформ, організацій, закладів освіти. Проаналізуйте зміст Положень «Про порядок запобігання і врегулювання конфліктів інтересів в діяльності учасників освітнього процесу». Визначте роль керівника закладу освіти у запобіганні і врегулюванні конфліктів.	Письмове виконання завдання у формі тез
11	Пояснити вислів: «Песимісти скаржаться на вітер, оптимісти очікують змін, лідери ж піднімають вітрила!» (Джон Максвелл). Як ви можете інтерпретувати це твердження у площині управління сфери освіти?	Відповідь у письмовій формі
12	За допомогою QR-код посилання проаналізуйте методичний посібник для педагогічних працівників: «Попередження насильства в закладах освіти». Схарактеризуйте основні заходи. Визначте роль керівника закладу освіти щодо запобігання, виявлення і реагування на випадки насильства, надання допомоги учасникам конфліктної ситуації. 	Письмове виконання завдання у формі твору-есе

Тестова перевірка оцінювання навчальних досягнень із теми:

I. Оберіть літеру правильної відповіді, визначивши правильне або хибне твердження.

1. Мораль виконує ціннісно-орієнтовану функцію, утворюючи своєрідну ієрархію цінностей, єдиний вимір, з допомогою якого людина оцінює події, явища, поведінку інших з погляду сенсу людського життя.

А. Так.

Б. Ні.

2. На сучасному етапі побудови в Україні європейського демократичного суспільства закономірним є зростання ролі морального чинника в управлінні освітніми установами.

А. Так.

Б. Ні.

3. У етиці стосунків із споживачами освітніх послуг передбачено дотримання і гарантування безпеки якості навчання.

А. Так.

Б. Ні.

4. У межах реалізації професійної діяльності виділяють окремий вид етики – професійну.

А. Так.

Б. Ні.

5. Управлінська практика свідчить, що регулярна співпраця членів колективу, їх пошанування, постійний діалог ведуть до зменшення конфліктних ситуацій.

А. Так.

Б. Ні.

6. У розв’язанні конфліктів в колективі провідна роль належить керівнику, адже він вільно чи невольно є учасником конфлікту або посередником..

А. Так.

Б. Ні.

II. За допомогою цифр і літер установіть відповідність.

7. Установіть відповідність назв та зміст нормативної та педагогічної етики.

1. Нормативна етика.

2. Професійна етика.

А. Перелік вимог для розкрити та обґрунтувати особливості моралі різних професійних груп.

Б. Перелік вимог виходячи зі специфіки діяльності.

В. Перелік вимог, приписів суспільства і стереотипів поведінки особистості.

Г. Перелік моральних якостей, що відповідають суспільним моральним нормам.

III. Оберіть правильну відповідь.

8. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Зіткнення протилежних інтересів і поглядів, ворожі стосунки, напруження і загострення суперечностей, що призводить до боротьби».

А. Етика відносин.

Б. Стиль поведінки.

В. Конфлікт.

9. Оберіть, про яке поняття йдеться: «Узагальнення специфічних моральних норм, пов’язаних із особливостями функціонування різних професій, зокрема і керівників навчальних закладів, що передбачають безпосередній вплив на психічну реальність людини».

А. Нормативна етика.

Б. Педагогічна етика.

В. Професійна етика.

10. Оберіть, про який рівень моральної свідомості йдеться: «У міру дорослішання люди продовжують діяти, керуючись власними інтересами, однак усвідомлюючи, що інші люди теж мають свої інтереси».

А. Перед конвенційний рівень.

Б. Конвенційний рівень.

В. Пост конвенційний рівень.

11. Оберіть, про який рівень моральної свідомості йдеться: «Громадянин вірить в такі універсальні моральні принципи, як справедливість, демократія, рівність і гідність кожної людини».

А. Перед конвенційний рівень.

Б. Конвенційний рівень.

В. Пост конвенційний рівень.

12. Закінчить речення: «Утворюючи своєрідну ієрархію цінностей, єдиний вимір, з допомогою якого людина оцінює події, явища, поведінку інших з погляду сенсу людського життя мораль виконує ...».

А. Регулятивну функцію.

Б. Ціннісно-орієнтовану функцію.

В. Комунікаційну функцію.

САМОДІАГНОСТИКА

Методика «Питальник самооцінки власних управлінських навичок і здібностей» (за О. Лебідь)

Інструкція: нижче Ви знайдете 110 тверджень, які описують можливості, притаманні/непритаманні Вам як керівнику.

Прочитайте кожне твердження й оцініть його за десятибальною системою: 0 балів – мені це абсолютно не властиво, 10 балів – мені це властиве повною мірою (від 0 до 10).

Послідовно опрацюйте весь питальник; якщо якесь питання викликає у Вас сумніви, подумайте над ним і відповідайте якомога правдивіше. Відповідаючи на питання, будьте максимально щирими.

Текстовий матеріал

1. Я добре долаю труднощі, властиві моїй роботі.
2. Мені зрозуміла власна позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значні зусилля у власний розвиток.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди зазвичай беруться до уваги колегами, і я впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені нескладно досягти ефективної роботи підлеглих.

10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре їх проводжу.
12. Я піклуюся про власне здоров'я.
13. Я зрідка прошу інших оцінити мої підходи до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити в житті.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення у змінах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших.
19. Я переконаний, що дотримуюся відповідного стилю управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато зусиль у підготовку і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної продуктивності праці.
23. Я готовий у разі потреби, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко надаю перевагу легшому рішенню перед тим, яке є вірним.
25. Моя робота й особисті цілі багато в чому взаємодоповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводиться хвилюванням.
27. Я регулярно переглядаю мету своєї роботи.
28. Мені здається, що багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження, яке я формую, зазвичай позитивне.
30. Я сам починаю обговорення власних управлінських слабих і сильних сторін і зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається будувати хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую досить часу оцінці того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, які лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю робочий час.
35. Я зазвичай твердий у принципових питаннях.
36. За першої нагоди я стараюся об'єктивно оцінити власні можливості.
37. Я постійно прагну нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано та чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я б визнав себе як людину, упевнену в собі.
41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до їх праці.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для нашої організації.
43. Я регулярно здійснюю оцінку роботи моїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості та довіри в робочих групах.
45. Праця не впливає негативно на моє приватне життя.
46. Я рідко поступаю в розріз із власними переконаннями.
47. Моя робота є важливим внеском в отримання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну о встановлення зворотного зв'язку з оточенням, щодо моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.

50. Я не гублюся і не даюся, якщо рішення не знаходиться відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємини з оточуючими.
52. Я розумію, що саме зацікавлює людей у хорошій роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, й іншими колективами в організації існують стосунки здорової співпраці.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно передивлятися власі особисті цінності.
58. Для мене важливе відчуття успіху.
59. Я приймаю виклики із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю власну роботу та успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я в цілому впливаю на поведінку оточення.
63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів узвичаєні підходи.
64. Я ефективно заохочую підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає у проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами у своїх колективах.
67. Для користі власного здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене хороше взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути ефективнішим у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую досвід і знання інших, щоб полегшити вирішення проблеми.
72. Я можу керувати людьми, що мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах зазвичай вдала.
74. Я різними способами досягаю того, аби колектив був зацікавлений у роботі.
75. У мене бувають справжні проблеми в стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я досягаю того, щоб підлеглі чітко розуміли цілі колективу.
78. Я в цілому відчуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого досвіду на розвиток переконань.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я упевнено відчуваюся, очолюючи наради з вирішення проблем.
83. Вироблення нових ідей не становить для мене труднощів.
84. Моє слово не розходиться із справами.
85. Я вважаю, що підлеглі можуть і повинні опротестовувати управлінські рішення.
86. Якладаю достатньо зусиль у визначення ролей і завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлеглі розвивають необхідні для них навички.
88. Я маю в своєму розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.

89. Мої друзі підтвердять, що я стежу за власним добробутом.
90. Я радий обговорити з оточуючими свої переконання.
91. Я обговорюю з близькими людьми свої довгострокові плани.
92. "Відкритий і гнучкий" – це хороший опис мого характеру.
93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу у вирішенні проблем.
94. Я спокійно ставлюся до власних помилок, не засмучуюсь через них.
95. Я умію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподіляти роботу між підлеглими.
97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка підлеглих.
98. Я здатний давати хороші поради.
99. Я постійно прагну поліпшити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.
101. Я порівнював власні цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати власний потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
105. Загалом я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я впевнений в ефективності власних методів керівництва.
108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Я вважаю важливим, аби хтось міг упоратися з моєю роботою.
110. Я упевнений у тому, що в групі можна досягти більшого, ніж окремо.

Обробка результатів. Бланк відповідей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
2>	1=	2>	1=	1=	E=	1=	1=	1=	Г=	1=

ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ХОДІ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Реагування на порушення академічної доброчесності здійснюється шляхом притягнення до академічної відповідальності із застосуванням різних заходів. Академічна відповідальність застосовується за порушення вимог академічної доброчесності до здобувачів освіти, педагогічних, науково-педагогічних, наукових працівників та суб'єктів забезпечення академічної доброчесності.

Основні положення та ступінь відповідальності представлені в Кодексі академічної доброчесності Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, який розроблено із урахуванням досвіду і кращих практик закладів вищої освіти України, українського законодавства та досвіду дотримання академічної доброчесності різних закладів вищої освіти світу. Текст Кодексу розроблено з урахуванням пропозицій громади академії, органів студентського самоврядування та профспілкової організації.

QR-код посилання на Кодекс академічної доброчесності Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.



З метою здійснення моніторингу дотримання принципів академічної доброчесності в закладі освіти працює Комісія з питань етики та академічної доброчесності, яка створюється членами академічної спільноти Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. У своїй діяльності Комісія керується нормами загальнолюдської моралі та етики, Конституцією України, Законами України, постановами ВРУ, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів, наказами і розпорядженнями МОН України, Статутом КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради та Кодексом, зміст Положення за QR-код посилання.



КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Важливою складовою процесу навчально-професійної підготовки є діагностика, контроль й оцінювання самостійної роботи майбутніх фахівців. Контрольно-оцінювальні заходи в межах перевірки та оцінювання результатів самостійної роботи здійснюються у відповідності до «Порядку оцінювання здобутих компетентностей здобувачів вищої освіти відповідно до вимог до кредитної трансферно-накопичувальної системи організації освітнього процесу», прийнятого у Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Завдання контролю – визначення рівня теоретичної й практичної підготовки здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти з освітнього компоненту «Освітній менеджмент», рівня сформованості вмінь і навичок використовувати теоретичні знання у майбутній професійній діяльності.

Поточний контроль проводиться на кожному семінарському, практичному/індивідуальному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на семінарських заняттях та набутих практичних навичок під час виконання завдань практичних робіт.

Об'єктом оцінювання здобутих компетентностей здобувачів вищої освіти є програмний матеріал освітнього компонента різного характеру і рівня складності. Зміст Положення за QR-код посилання.



**Критерії оцінювання завдань самостійної роботи
(денна форма навчання)**

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1	Повний обсяг виконання	3
2	Якість виконання	3
3	Самостійність виконання	3
4	Поєднання теорії з практикою	3
5	Логіка та структура викладу	3
6	Аргументація власного погляду на аналіз питання	8
7	Презентація результатів	7
Разом		30

**Критерії оцінювання завдань самостійної роботи
(заочна форма навчання)**

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1	Повний обсяг виконання	5
2	Якість виконання	5
3	Самостійність виконання	5
4	Поєднання теорії з практикою	5
5	Логіка та структура викладу	5
6	Аргументація власного погляду на аналіз питання	10
7	Презентація результатів	10
Разом		45

ПІСЛЯМОВА

Якість розв'язання стратегічних завдань, зазначених у законах України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових та директивних документах залежить від якості менеджменту, компетентності та фаховості керівників закладів освіти, якості побудованих освітніх ландшафтів.

Професійний запит держави на конкурентоспроможних фахівців, які характеризуються високим рівнем управлінської культури, управлінської майстерності, здатних забезпечити розвиток освіти відповідно до сучасних умов покликані розв'язати завдання щодо створення умов для формування системного управлінського мислення у майбутніх освітніх менеджерів.

Провідним аспектом освітнього менеджменту виступає формування професійних компетентностей в діяльності керівників та менеджерів сфери освіти, як одних із фундаторів якісного освітнього процесу. Предметом професійної діяльності освітнього менеджера виступає управлінська діяльність, яка спрямована на реалізацію провідних завдань законодавчої бази сфери освіти.

Використання прийомів та методів освітнього менеджменту, прийняття вірних та своєчасних управлінських рішень, керування управлінськими ситуаціями виступають складовими елементами професійної діяльності сучасного освітнього менеджера.

Перспективними завданнями освітнього менеджменту виступають в умовах плінності та невизначеності процеси інтегрування в систему прогнозування у ході прийняття рішень, що обумовлює формування здатності до пристосування управлінської діяльності до сучасних потреб суспільства в сфері освіти.

Пропоноване видання дає змогу здобувачам вищої освіти та викладачам підвищити рівень ефективності проведення занять з освітнього компоненту, розвивати критичне мислення, формувати вміння самостійно опрацьовувати матеріал, аналізувати та підводити підсумки.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 1

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – А, В; 2 – Б, Г; 8 – В; 9 – Б; 10 – Б; 11 – Б; 12 – В.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 2

1 – Б; 2 – Б; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – Б; 7: 1 – В, Г; 2 – А, Б; 8 – В; 9 – В; 10 – Б; 11 – Б; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 3

1 – А; 2 – А; 3 – Б; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – Б; 2 – В; 3 – А, 8 – В; 9 – Б; 10 – В; 11 – А; 12 – Б.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 4

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – Б; 5 – А; 6 – Б; 7: 1 – В; 2 – Б; 3 – А, 4 – Г, 5 – Д; 8 – В; 9 – Б; 10 – В; 11 – А; 12 – В.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 5

1 – А; 2 – Б; 3 – Б; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – В; 2 – А; 3 – Б; 8 – В; 9 – Б; 10 – А; 11 – Б; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 6

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – А; 2 – В; 3 – Б; 8 – Б; 9 – В; 10 – Б; 11 – А; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 7

1 – А; 2 – А; 3 – Б; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – Б; 2 – В; 3 – А; 8 – Б; 9 – А; 10 – В; 11 – А; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 8

1 – А; 2 – Б; 3 – А; 4 – Б; 5 – А; 6 – Б; 7: 1 – В; 2 – Б; 3 – А; 8 – А; 9 – Б; 10 – В; 11 – Б; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 9

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – А, Г; 2 – Б, В; 8 – Б; 9 – Б; 10 – В; 11 – А; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 10

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – Б; 6 – А; 7: 1 – Б, Г; 2 – А, В; 8 – В; 9 – А; 10 – Б; 11 – А; 12 – А.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 11

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – Б; 6 – А; 7: 1 – В; 2 – Г; 3 – А; 4 – Б; 8 – А; 9 – В; 10 – А; 11 – В; 12 – Б.

КЛЮЧ ДО ТЕМИ № 12

1 – А; 2 – А; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7: 1 – В, Г; 2 – А, Б; 8 – В; 9 – В; 10 – А; 11 – В; 12 – Б.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативно-правові документи України про освіту

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню)»: від 18 грудня 2018 р. № 2657- VIII. URL: <https://cutt.ly/yJSC9ni> (дата звернення: 07.06.2022).
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції»: від 02.10.2019 р. №140-IX. URL: <https://cutt.ly/IJSCl3h> (дата звернення: 07.06.2022).
3. Закон України «Про вищу освіту»: від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://cutt.ly/YJSLs99> (дата звернення: 07.06.2022).
4. Закон України «Про освіту»: від 05.09.2017 р. URL: <https://cutt.ly/oJSZUAe> (дата звернення: 07.06.2022).
5. Про затвердження професійного стандарту «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства соціальної політики України від 10.08.2018 р. № 1143. URL: <https://cutt.ly/7JSLtJD> (дата звернення: 30.05.2019).
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://cutt.ly/OJSLkhg> (дата звернення: 07.06.2022).
7. Професійний стандарт «Керівник (директора) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21. URL: <https://cutt.ly/yJSK3j1> (дата звернення: 07.06.2022).
8. Професійний стандарт на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти»: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства Укоаїни: від 23.03.2021 р. № 610. URL: <https://cutt.ly/DJSXSh9> (дата звернення: 07.06.2022).

Підручники та посібники

1. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
2. Бурдонос Л. І., Малишко В. В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навч. посібник. Переяслав-Хмельницький: ФОП Домбровська Я. М., 2019. 90 с.
3. Задорожна-Княгницька Л. В. Управлінська деонтологія: навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 248 с.
4. Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті: навч. посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.
5. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Малхазов О. Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності: метод. посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
6. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: 2007. 168 с.
7. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Вид. 2-ге доопрац. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.

8. Лебідь О. В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : навч. посібник. Донецьк: ЛАНДОНХХІ, 2011. 263 с.
9. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навч. посібник. 2-е вид., випр. Харків : ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
10. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
11. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
12. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
13. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
14. Менеджмент організації : навч. посібник / уклад. : Є. М. Хриков, О. Г. Козлова, Д. О. Козлов. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 382 с.
15. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту : навч. посібник. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
16. Немченко С. Г., Крижко В. В., Шумілова І. Ф., Старокожко О. М., Голік О. Б. Управління закладом освіти : підруч. для здобув. другого рівня вищої освіти пед. ун-тів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.
17. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
18. Педагогічна риторика : історія, теорія, практика : монографія / О. А. Кучерук, та ін. Київ : КНТ, 2016. 258 с.
19. Петрінко В. С. Конфліктологія : курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посібник. Ужгород : УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
20. Петриченко Л. О. Акмеологічна стратегія управління вищою професійною освітою. Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (16 березня 2018 р.) Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтав. держ. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Житомир : ФОП Левковець, 2018. Ч. 2. С. 67–70.
21. Петриченко Л. О. Розвиток суб'єктності студентів як результат правового виховання майбутніх фахівців в освітньому процесі ЗВО. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Сер. 5 : Педагогічні науки: Реалії та перспективи : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Гельветика, 2020. Вип. 74. С. 102–105.
22. Пономарьова Г. Ф., Харківська А. А., Петриченко Л. О., Рассказова О. І., Рябокінь С. І., Кондрацька Л. В., Отрошко Т. В., Ульянова В. С., Нестеренко Т. С., Чала А. Г. Психолого-педагогічна діагностика якості освіти у педагогічному ВНЗ : метод. посібник. Харків, 2015. 380 с.

23. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
24. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства : монографія / за ред. Н. В. Пророк. Київ : Слово, 2020. 131 с.
25. Середа І. В. Педагогічна деонтологія, риторика та культура мовлення : навч. посібник. Миколаїв: Іліон, 2020. 184 с.
26. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти : посібник / за наук. ред., упорядкуванням О. Просіної, Я. Швень. Біла Церква: ТОВ «Білоцерквдрук», 2020. 252 с.
27. Формування ефективного освітнього середовища у контексті сучасних викликів реформування системи освіти України : матеріали Регіон. наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 р., м. Харків) / за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків : ФОП Петров В. В., 2019. 232 с.
28. Харківська А. А. Демократизація управління освітою в контексті сучасних тенденцій розвитку вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр. Укр. інж.-пед. акад.* Харків : Вид-во УПА, 2016. № 52–53. С. 130–135
29. Харківська А. А. Стратегія позиціонування ЗВО: від управління витратами до управління результатами. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвуз. зб. наук. праць молодих вчених. Дрогобиц. держ. пед. ун-т імені Івана Франка.* Дрогобич : Гельветика, 2018. Вип. 22. Т. 2. С. 133–138.
30. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посібник для ВНЗ. Київ : «Знання», 2006. 365 с.

СПИСОК ЕЛЕКТРОННИХ ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ЗАВДАНЬ З QR-КОД ПОСИЛАННЯМИ

1. Лякішева А. Освітній менеджмент в контексті педагогічної спадщини В. О. ухомлинського. URL: <https://cutt.ly/IJakszn> (дата звернення: 30.05.2022).
2. Коллінза Д. Лідерство п'ятого рівня. Тріумф скромності та несамовитої рішучості. URL: <https://cutt.ly/QJWpJig> (дата звернення: 04.06.2022).
3. Ковалів І. Коли вчителі стануть агентами змін? *Урядовий кур'єр*: сайт. URL: <https://cutt.ly/2Jzt1mb> (дата звернення: 02.06.2022).
4. Кубко В. П. Корпоративна культура як основа модернізації української вищої освіти. *Грані : наук.-теоретичний альманах.* 2017. № 20 (5). С. 42–47. URL: <https://cutt.ly/DJjziYO> (дата звернення: 01.06.2022).
5. Кухарчук П. М. Науковий менеджмент у теорії управління освітою. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління.* 2011. № 2. С. 21–27. URL: <http://surl.li/ccfvr>. (дата звернення: 31.05.2022).
6. Задорожня-Княгницька Л. В. Обґрунтування періодизації становлення та розвитку деонтології у сфері управління освітою в Україні. *Педагогічні науки : зб. наук.*

- праць.2019. № 86. С. 29– 35. URL: <https://cutt.ly/eJbZftl> (дата звернення: 03.06.2022).
7. Власюк О., Дараган Т. Стан впровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти. *Освітологічний дискурс* : наук. електронне фахове видання.2021. Т. 33.№ 2. С. 60–76. URL : <https://cutt.ly/fJxuOLW> (дата звернення: 02.06.2022).
 8. Попередження насильства в закладах освіти: метод. посібник для пед. прац. Вид. друге, допов. та онов. Київ: Благодійний фонд «Здоров'я жінки і планування сім'ї». 2020. URL:<https://cutt.ly/KJAZot> (дата звернення: 07.06.2022).
 9. Професійний стандарт «Керівник (директора) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21. URL:<https://cutt.ly/yJSK3j1>(дата звернення: 07.06.2022).
 10. Тимошенко І. В., Мороз С. Е., Калашник О. В. Комерціалізація вищої освіти: баланс між перевагами та ризиками. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 72–77. URL:<https://cutt.ly/RJhMNER>(дата звернення: 1.06.2022).
 11. Швардак М. В. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*.2021. № 6(344). Ч. 2. С. 119–133. URL: <https://cutt.ly/IJxb6lw> (дата звернення: 03.06.2022).
 12. Ящук Т. А. Особливості маркетингу освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*.2020. № 4(90). С. 100–104. URL:<http://surl.li/ccgqe> (дата звернення: 31.05.2022).

Інформаційні ресурси

№ з/п	Найменування ресурсу	Адреса ресурсу
1.	Міністерство освіти і науки України	https://mon.gov.ua/ua
2.	Національна академія педагогічних наук України	https://naps.gov.ua
3.	Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського	http://www.nbuv.gov.ua
4.	Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О. Сухомлинського	http://dnpb.gov.ua/ua/
5.	Харківська державна наукова бібліотека імені В.Г. Короленка	https://korolenko.kharkov.com
6.	Сайт Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради	http://www.hgpa.kharkov.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Технічні вимоги до оформлення самостійної роботи

№ з/п	Критерій оформлення	Характеристика
1	Формат сторінки	A-4; орієнтація книжкова або альбомна; формат Microsoft Word (*.doc или *.docx)
2	Береги	верхнє та нижнє, ліве і праве по 2 см
3	Шрифт	Times New Roman
4	Розмір шрифту	14 пунктів
5	Міжрядковий інтервал	1,5
6	Вирівнювання тексту	по ширині
7	Абзацний відступ	1,25 см (не допускається створення абзацного відступу за допомогою клавіші Tab і знаків пропуску)
8	Переніс слів	автоматичний
9	Посилання на джерела	необхідно робити по тексту у квадратних дужках із зазначенням номерів сторінок відповідно джерела. Наприклад: [3, с. 234] або [2, с. 35; 8, с. 234]
10	Список використаних джерел	наприкінці роботи в порядку згадування джерел та оформлюється з урахуванням розробленого в 2015 році Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Вимоги до змісту та оформлення презентації

Презентація (від англ. presentation – представлення, показ) – це набір картинок-слайдів на певну тему, який зберігається у файлі спеціального формату. Мета презентації – забезпечити стисле та наочне подання основних результатів самостійної роботи.

Мультимедійні презентації мають бути створені у програмі Microsoft Power Point. Обсяг презентації – від 10 до 20 слайдів, у залежності від суті та обсягу завдання. Презентація містить титульний слайд (тема виступу, ПБ доповідача, факультет, група, курс), інформаційні слайди та завершальний слайд. Слайди доречно нумерувати.

Кожний слайд має відображати одну думку. Текст слайду має бути лаконічним та завершеним. У тексті необхідно вживати короткі слова та прості речення. На слайді має бути 6-8 рядків. Рядок має містити 6-8 слів, загальна кількість слів не повинна перевищувати 50.

Заголовки мають узагальнювати основні положення слайду.

Всі слайди презентації необхідно витримати в одному стилі, кольорова схема має бути єдиною для всіх слайдів (необхідно вибрати два головні функціональні кольори, які використовуються для фону та тексту). Найбільш важливу інформацію доречно розташувати у центрі слайду. Окрім текстових елементів, слайди повинні включати графічні і схематичні символи (малюнки, стрілки, таблиці тощо).

При підготовці презентації необхідно створити короткий конспект виступу. Неможна розміщувати на слайді весь текст, що підготовлено для виступу.

Методичне видання

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС
В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

**Завдання для самостійної роботи
здобувачів вищої освіти**

Навчальний посібник
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня

Укладачі :

Акімова Олена Михайлівна

Кузнецова Оксана Вікторівна

Одарченко Вероніка Ігорівна

Формат 60x84/8. Папір офсетний. Гарнітура Times ET. Умов. друк. арк. 9,77.
Наклад 100 прим. Замов. № 0419/1-23.

Надруковано з готових оригінал-макетів у друкарні ФОП Азамаєв В. Р.
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.
Запис № 24800170000026884 від 25.11.1998.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції.

Серія ХК № 135 від 23.02.05 р.

м. Харків, вул. Познанська 6, к. 84, тел. (057) 778-60-34
e-mail:bookfabrik@mail.ua