

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ
ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
зі спеціальності 073 Менеджмент
(освітньо-професійна програма «Управління закладом світи»)

УДК 378.013

*Рекомендовано до друку вченою радою
Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського (протокол № 1 від 31. 08. 2020 року)*

Рецензенти:

Корнєшук В. В. – завідувач кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту Одеського національного політехнічного університету, доктор педагогічних наук, професор

Євстюніна Ю. В. – декан факультету менеджменту та бізнес-технологій Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат педагогічних наук

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Техніка управлінської діяльності»: для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (ОПП «Управління закладом освіти») денної та заочної форм навчання / укладач О. О. Сакалюк. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 36 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Техніка управлінської діяльності» містять зміст роботи й завдання для практичних занять та самостійної підготовки, орієнтовну тематику та вказівки щодо виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, підсумкові тестові завдання, екзаменаційні питання, рекомендовані джерела інформації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	6
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ.....	23
РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	28
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	34

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни «Техніка управлінської діяльності»: формування у здобувачів вищої освіти здатності проєктувати ефективні системи управління (проєктувати моделі розвитку організаційної культури та забезпечувати ділові етичні відносини в закладі освіти), організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

Очікувані програмні результати навчання.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 9. Вміти спілкуватись з фахівцями та нефахівцями в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами, зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументації.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, колективі, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач, оцінювати їх результати.

Очікувані результати навчання дисципліни.

Здобувач вищої освіти **знає**:

- сутність і зміст організаційної культури, її структуру (елементи та рівні), типологію організаційної культури;
- визначає основні методи оцінки стану організаційної культури та механізми її формування;
- етичні засади управлінської діяльності (основні етичні норми і принципи ділової комунікації, правила ділового етикету в діловій взаємодії);
- сутність, види та специфіку комунікацій у системі управління закладом освіти;
- встановлює зв'язок між основними елементами комунікаційного процесу, визначає правила і техніки ефективної комунікації;
- особливості організації ділової комунікації та основні форми зв'язків з громадськістю;
- міжкультурні особливості комунікаційного процесу в полікультурному середовищі.

Здобувач вищої освіти **вміє**:

- використовувати методи діагностики організаційної культури та оцінювати її стан;
- розробляти план розвитку організаційної культури;
- здійснювати вивчення морального клімату і взаємовідносин у трудовому колективі;
- забезпечувати ділові етичні відносини, впроваджувати етичні норми, що відображають систему цінностей організації;
- планувати комунікаційний процес та застосовувати сучасні комунікаційні технології для забезпечення ефективної ділової комунікації;
- проводити переговори, ділові бесіди, наради, презентації тощо;
- спілкуватися в професійних і наукових колах державною мовою та дотримуватися вимог до усного й писемного ділового мовлення;
- здійснювати зв'язки з громадськістю;
- здійснювати крос-культурні комунікації (вести ділові переговори в різних національних культурах), толерантно та відкрито реагувати на культурні особливості.

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти у контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі **компетентності**:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту освіти, що передбачають проведення досліджень, зокрема на межі галузей, формулювання стратегій та впровадження інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК 2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань).

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності:

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати нові стратегічні підходи до управління робочими або навчальними процесами.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

РОЗДІЛ 1

ПЛАНІ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовий модуль 1. Організаційна культура

Тема 1. Культура організації та корпоративна політика

Практичне заняття: АКС «Організаційна культура в закладі освіти»

Питання до обговорення:

1. Поняття і зміст організаційної культури.
2. Основні функції організаційної культури.
3. Символи, герої, ритуали, цінності тощо як складові елементи організаційної культури.
4. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними відповідно до вчення Е. Шейна.
5. Моделі організаційної культури.

Практичне завдання:

1. Ознайомтесь із ситуаціями, описаними в міні-кейсах. Виконайте практичні завдання до кожного з них. Відповіді обґрунтуйте.

Міні-кейси

Ситуація 1.

Школа займає невелику будівлю. Понад тисяча дітей навчається у дві зміни. З приміщеннями складно, і не випадково завідування тим чи іншим кабінетом вважається показником престижності педагога. Тамара Петрівна, вчитель української мови і літератури, тривалий період завідувала кабінетом зі свого предмета. Начебто все було добре, зауважень ні від директора, ні від колег вона не отримувала. Великою несподіваною була для неї звістка, що завідування кабінетом доручено іншому педагогу. Свої дії директор школи пояснив так: ще в минулому році був незадоволений оформленням кабінету, хоча і не говорив про це, і лише тепер ухвалив таке рішення. Це пояснення не влаштувало Тамару Петрівну. Вона, звичайно, підкорилася й передала керування кабінетом своїй колезі, але залишилося почуття образи, несправедливості. Раніше лояльний до дій керівництва педагог, який гаряче й активно підтримував усі інновації, виявився їх зятим супротивником.

Завдання:

1. Якому типу організаційної культури притаманна така поведінка директора?
2. Як би Ви вчинили в подібній ситуації? Аргументуйте свою відповідь.

Ситуація 2.

У школу призначили нового директора. Педагогічний колектив школи був поділений на різні угруповання, які постійно конфліктували між собою. Низький рівень трудової дисципліни, потурання й недостатність

професіоналізму адміністративної команди – все це призводило до низької якості освітнього процесу. Школа мала негативний імідж, займала найнижчі позиції в рейтингах. Водночас у школі існували свої більш-менш усталені традиції, певна посадова ієрархія, склалася певна система цінностей, норм поведінки і стиль міжособистісних відносин, а також діяли свої, роками перевірені, методи і форми роботи. Переважна більшість співробітників, зокрема й члени адміністрації, були задоволені існуючим станом справ і не прагнули до будь-яких змін. Словом, школа мала сформовану організаційну культуру. Цілком ймовірно, що вона не збігалася з намірами нового директора, і тоді – неминучий конфлікт між «старим» і «новим».

Завдання:

1. Як можна охарактеризувати організаційну культуру, що склалася в школі?
2. Запропонуйте дії щодо подолання конфлікту.
3. Як зробити так, щоб в організації, до якої Ви прийшли, Вас стали вважати своїм?

Ситуація 3.

Перед директором Центру розвитку дитини першочерговим завданням було практично «з нуля» створити свою організацію, а значить, і почати формування організаційної культури. Однак, результати роботи виявилися невтішним: свобода дій, незалежність, просторі приміщення, велика кількість зелених рослин і квітів – все це перекривалося розбитим склом, зламаними стільцями, давно не ремонтowanими, пофарбованими в темний колір стінами тощо. Окрім цього, спостерігалися відсутність будь-яких норм і правил поведінки, грубість обслуговуючого персоналу.

Завдання:

1. Яку організаційну культуру Ви хотіли б мати в такій організації? Яка культура, на Ваш погляд, була б більш ефективною?
2. Якими були б Ваші першочергові дії в такій ситуації?
3. Який план заходів Ви можете запропонувати?

Ситуація 4.

Кілька років тому колектив обрав директора школи. У районі школа була на хорошому рахунку, однак не все влаштовувало нового директора: пригнічувало внутрішнє оформлення, похмурі стени, відсутність символіки й форми одягу учнів (одяг учнів відрізнявся «строкатістю», деякі навіть сиділи на уроках у спортивних костюмах). У школі щорічно проводився традиційний набір позакласних заходів: лінійки, зустрічі з випускниками минулих років, календарні свята. Якщо в школі траплялися «авральні» ситуації, то директор шукав допомогу на стороні, ніколи не порушуючи чітко встановлених правил.

Новий директор після обрання на посаду став ініціатором багатьох змін у шкільному житті, підтримував різні нововведення й багато питань вирішував самостійно. Так, ним був допрацьований Статут школи, який став більш

конкретним, а також Положення про проміжну атестацію учнів, про класного керівника та ін. З'явилася своя символіка (стенди, на стіні – девіз, герб, прапор, гімн). Педагоги все частіше зверталися до директора не тільки з виробничих, а й з різних «життєвих» проблем. Незабаром багато хто помітив, що школа стала іншою, набагато кращою і привабливішою.

Завдання:

1. Які зовнішні ознаки організаційної культури Ви могли б назвати?
2. Який тип організаційної культури характерний для описаної організації?
3. Як, на Ваш погляд, відбулася зміна організаційної культури в колективі і школі в цілому?
4. Як Ви оцінюєте поведінку директора в такій ситуації?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Корпоративна політика.
2. Роль національно-державного та етнічного чинників у функціонуванні культури та політики організацій. Взаємодія і поєднання національних і корпоративних культур.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Доберіть 5 наукових джерел, що розкривають зміст питань для самостійного опрацювання, та оформіть список, дотримуючись національних правил бібліографічного опису літератури.
2. Підготуйте анотацію одного із дібраних наукових джерел.

Рекомендована література:

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
2. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОІПОПК. 2013. 104 с. URL : <https://repository.kristti.com/wp-content/uploads/2016/08/Organizatsijna-kultura-zagalnoosvitnih-navchalnyh-zakladiv-.pdf>.
3. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с. URL : <https://studfile.net/preview/5705977/>.
4. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования : метод. матер. в помощь слушат. курсов повыш. квалиф. / ред. А. В. Золотарева. Вологда : ВІРО, 2006. 64 с. URL : <https://www.booksite.ru/fulltext/korov/korov.pdf>.
5. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 624 с. URL : http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/79.pdf.

Тема 2. Технологія управління організаційною культурою

Практичне заняття: вирішення практичних завдань «Планування розвитку організаційної культури»

Питання до обговорення:

1. Управління процесом формування і розвитку організаційної культури.
2. Основні методи й інструменти діагностики організаційної культури.

Практичне завдання:

1. Визначте й обґрунтуйте основні методи формування й розвитку організаційної культури.
2. Підготуйте план вивчення організаційної культури та проведіть її діагностику у закладі освіти за вибором:
 - використовуючи науково-практичні розробки сучасних учених, оберіть 2-3 методики діагностики організаційної культури та опишіть їх зміст, процедуру виконання й подальшу обробку результатів;
 - оберіть одну із методик і продіагностуйте організаційну культуру закладу освіти (за вибором).
3. За результатами діагностики розробіть та обґрунтуйте шляхи розвитку організаційної культури в закладі освіти.
5. Визначте переваги та недоліки існуючих методик діагностування організаційної культури.
6. На основі орієнтовного плану проведення діагностики організаційної культури (за Є. Черних) підготуйте комплексний план розвитку організаційної культури закладу освіти (за вибором).

Питання для самостійного опрацювання:

1. Організаційна культура та її зв'язок з тимблдингом.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Пройдіть тест «Командні ролі» М. Белбіна та виявіть Вашу командну роль.
2. Зробіть аналіз командних ролей за М. Белбіном. Виявіть необхідні якості та внесок у діяльність команди виконавців цих ролей. Знайдіть прийнятні та неприйнятні недоліки їх соціально-особистісних особливостей.

Види командних ролей	Необхідні особистісні якості та внесок у діяльність команди	Прийнятні недоліки	Неприйнятні недоліки
Робоча бджола			
Генератор ідей			
Постачальник			
Керівник			
Мотиватор			

Аналітик			
Натхненник			
Контролер			

3. Опрацюйте рекомендовану літературу та визначте критерії згуртованої команди, складіть звіт правил роботи в команді.

4. Доберіть варіанти вправ для тренінгу з тимбілдингу (наприклад, вправи, які б сприяли напрацюванню навичок згуртованості, підтримки і довіри, навичок спілкування тощо).

Рекомендована література:

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

2. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОІПОПК. 2013. 104 с. URL : <https://repository.kristti.com.ua/wp-content/uploads/2016/08/Organizatsijna-kultura-zagalnoosvitnih-navchalnyh-zakladiv-.pdf>.

3. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с. URL : <https://studfile.net/preview/5705977/>.

4. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования : метод. матер. в помощь слушат. курсов повыш. квалиф. / ред. А. В. Золотарева. Вологда : ВІРО, 2006. 64 с. URL : <https://www.booksite.ru/fulltext/korov/korov.pdf>.

5. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf.

6. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 624 с. URL : http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/79.pdf.

7. Черных Е. А. Для чего и как проводится диагностика корпоративной культуры компании. URL : <http://www.jobway.ru/articles/news/?id=5890>.

Тема 3. Етичні засади управлінської діяльності

Вирішення практичних завдань «Етика управлінської діяльності»

Питання до обговорення:

1. Професійна етика.
2. Основні елементи етики управлінської діяльності. Етичні нормативи й стандарти управлінської діяльності.
3. Організація етичних відносин у трудових колективах.

4. Діловий етикет як складова професійної етики.

5. Етика ділового спілкування.

Практичне завдання:

1. Знайдіть на сайті закладів освіти (за вільним вибором) етичні кодекси, проаналізуйте їхній зміст. Знайдіть спільне та унікальне в кожному з документів, зробіть висновок щодо ролі і значення цього документу для організації етичних відносин у трудових колективах.

2. Розробіть рекомендації щодо організації етичних відносин у трудових колективах.

3. Запропонуйте методи й способи вивчення морально-психологічного клімату та моніторингу стану етичних відносин у трудових колективах.

4. Запропонуйте поради щодо ділового спілкування між керівництвом і підлеглими; між колегами.

5. Робота в парах.

Відтворіть ситуації, дотримуючись етики ділового спілкування:

а) Вам потрібно на завтра відпроситися з роботи – спробуйте умовити свого керівника;

б) Ви – керівник відділу; попросіть свого підлеглого вийти на роботу у вихідний день;

в) Ви – керівник відділу; Ваш підлеглий дуже просить надати йому відпустку – відмовте у проханні.

Відтворіть ситуацію розмови керівника колективу й особи, що спізнилася на роботу. Уведіть у речення такі форми: «з цього приводу»; «змушений повідомити...»; «на жаль...»; «з великою радістю повідомляю»; «прошу Вас»; «сьогодні необхідно ...».

Дайте відповіді на запитання:

Якими етичними правилами повинен послуговуватися керівник?

Які основні правила ввічливості спілкування в колективі?

Чому форма звертання «ти» неприпустима у трудовому колективі?

6. Змодельуйте власну ситуацію професійного спілкування, запишіть репліки. Зробіть аналіз комунікативної ситуації за такою схемою:

- місце й час спілкування, їх вплив на спілкування;
- виявлення комунікативної мети учасників спілкування; чи змінюється мета в процесі спілкування, якщо так, то чому;
- комунікативна ініціатива учасників спілкування, її аналіз;
- аналіз виявлених прийомів впливу на співбесідника (чи беруться до уваги вік, освіта, стать тощо);
- характеристика типів спілкування учасників;
- дотримання мовного етикету учасниками спілкування;
- відображення в репліках учасників законів спілкування;
- засоби непрямого спілкування в репліках учасників (прихований смисл);
- мовленнєві помилки учасників, їх аналіз.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Особистість менеджера освіти: професійно-етичні виміри.
2. Толерантність як професійно-етична характеристика сучасних менеджерів освіти.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Запропонуйте соціально-етичний портрет сучасного керівника.

Рекомендована література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf.
2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с. URL : <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>.
3. Діловий етикет : навч. посіб. для самот. вивч. дисц. / уклад. Д. А. Мірошніченко, А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.
4. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
5. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.
URL : http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf
6. Хаджирадева С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.
7. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

Змістовий модуль 2. Комунікації в закладі освіти**Тема 4. Комунікаційні процеси в практиці управління організацією*****Семінар-тренінг «Успішні комунікації в закладі освіти»******Питання до обговорення:***

1. Комунікації та їх роль у системі управління.
2. Види і форми комунікацій.
3. Основні елементи комунікаційного процесу та забезпечення його ефективності.
4. Планування процесу комунікації.
5. Техніки ефективних комунікацій. Правила успішних комунікацій.
6. Антикризові комунікації.

4. Проаналізуйте інформаційне повідомлення, що розміщене на сайті закладу освіти (за вибором), та визначте (за наявності) типові помилки. Запропонуйте можливості їх запобігання.

5. Сформулюйте головні правила комунікаційної поведінки під час кризи.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Тенденції розвитку комунікаційних процесів у сучасних закладах освіти.

2. Вплив комп'ютеризації на процеси комунікації.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Використовуючи техніки ефективних комунікацій (персоналізація, сторітелінг, фокусування на результатах і досягненнях, зворотний зв'язок тощо) та дотримуючись правил успішних комунікацій, підготуйте повідомлення на сайт про подію з життя закладу освіти.

Рекомендована література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf.

2. Хаджирадева С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.

3. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

4. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

URL : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf.

Тема 5. Ділові комунікації в управлінні організацією

Ігрове моделювання «Використання видів ділової комунікації в професійній діяльності менеджерів освіти»

Питання до обговорення:

1. Спілкування як інструмент професійної діяльності.

2. Поняття ділового спілкування.

3. Культура мовлення сучасного менеджера освіти.

4. Сучасні форми ділової комунікації.

5. Ділові бесіди та наради.

6. Оперативні інформаційні засідання.

7. Ділові переговори та їх роль в управлінні організацією.

8. Презентації: їх місце і роль в управлінській комунікації.

Практичне завдання:

1. Визначте основні етапи підготовки до ділової бесіди: з позиції керівника; з позиції підлеглого.
2. За поданими пунктами плану детально схарактеризуйте етапи підготовки ділової бесіди:
 - а) збирання інформації про майбутнього співрозмовника;
 - б) планування бесіди;
 - в) підготовка бесіди.
3. За поданими пунктами плану детально схарактеризуйте етапи проведення ділової бесіди:
 - а) вступна частина бесіди;
 - б) безпосередня розмова за темою;
 - в) завершення спілкування.
4. Змодельуйте ситуацію ділової бесіди (дотримуйтесь загальних вимог до усного і писемного мовлення):
 - а) з партнером;
 - б) з колегою;
 - в) з керівником;
 - г) з підлеглим.
5. Відтворіть ситуацію проведення бесіди керівника з підлеглим, який має на меті звільнитися з власного бажання: 1) працівник добросовісно ставиться до виконання своїх обов'язків; 2) працівник – людина, яка не має необхідних для роботи здібностей.
6. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення ефективності ділової бесіди.
7. Підготуйте і проведіть з групою однокурсників імпрровізовану нараду директора школи і вчителів з приводу організації додаткових занять у позанавчальний час.
 Дайте відповіді на запитання:
 Що впливає на результативність нарад?
 Які якості керівника сприяють успішному проведенню нарад?
 Яка роль головуючого на нараді?
8. Сформулюйте особливості проведення засідань педагогічної ради.
9. Підготуйте порядок денний педагогічної ради, форму проведення та план організаційних етапів підготовки.
10. Проаналізуйте стадії ведення переговорів та охарактеризуйте правила їх ведення.
11. Змодельуйте ситуацію ділових переговорів.
12. Виконайте практичні вправи до розділів I «Загальні поняття культури мовлення», IV «Культура усного ділового мовлення», V «Культура писемного ділового мовлення» (Пентилюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.).

Питання для самостійного опрацювання:

1. Ділові комунікації в інтернет середовищі.
2. Презентації: їх місце і роль в управлінській комунікації.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Проаналізуйте інформаційні джерела та запропонуйте загальні правила спілкування в електронному просторі. Виділіть комунікативні особливості чат-спілкування, смс-спілкування.

2. Проаналізуйте корпоративний сайт закладу освіти (за вибором) та охарактеризуйте цілі і завдання сайту, цільову аудиторію, внутрішню структуру та зміст.

3. Підготуйте тренінгові вправи щодо видів обміну інформації в організації (проведення співбесіди, дискусії, дебатів, торгів, полеміки, спору та службової бесіди), використовуючи принципи етики ділового спілкування.

Використовуючи інструменти розробки ефективних електронних презентацій, підготуйте презентацію вправ.

Рекомендована література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf.

2. Климова К. Я. Основи культури і техніки мовлення : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2006. 240 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf.

3. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?.

4. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.

5. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

URL :

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf.

6. Пентиліук М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.

7. Плотницька І. М., Левченко О. П. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця : навч.-метод. матеріали / упоряд. А. В. Фоменко. Київ : НАДУ, 2013. 48 с. URL : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/db4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf.

8. Семенов О. Культура наукової української мови : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2012. 216 с.

9. Хаджирадєва С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.

10. Хаджирадєва С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

Тема 6. Зв'язки з громадськістю як система комунікацій

Семінар-практикум «Основні форми здійснення зв'язків з громадськістю»

Питання до обговорення:

1. Публічні виступи як важливий засіб комунікації з громадськістю.
2. Прес-конференції, брифінги, інтерв'ю як засоби привертання уваги громадськості до діяльності організації.
3. Прес-реліз – один із способів поширення новин про організацію в засобах масової інформації.

Практичне завдання:

1. Схарактеризуйте етапи та процес підготовки до публічного виступу.
2. Визначте особливості виголошення промови.
3. Схарактеризуйте особливості підготовки та проведення прес-конференції, брифінги, інтерв'ю. Визначте спільне й відмінне.
4. Доберіть із джерел масової інформації текст інтерв'ю (побудованого у формі діалогу), виконайте аналіз комунікативної ситуації за схемою:
 - місце й час спілкування, їх вплив на спілкування;
 - виявлення комунікативної мети учасників спілкування; чи змінюється мета в процесі спілкування, якщо так, то чому;
 - комунікативна ініціатива учасників спілкування, її аналіз;
 - аналіз виявлених прийомів впливу на співбесідника (чи беруться до уваги вік, освіта, стать тощо);
 - характеристика типів спілкування учасників;
 - дотримання мовного етикету учасниками спілкування;
 - відображення в репліках учасників законів спілкування;
 - засоби непрямого спілкування в репліках учасників (прихований смисл);
 - мовленнєві помилки учасників, їх аналіз.
5. Підготуйте прес-релізи, предметом яких є:
 - а) певна подія в житті закладу освіти;
 - б) зміна правил прийому до закладу освіти;
 - в) виступ керівника закладу освіти перед початком року.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Інтернет як засіб комунікації, його специфіка та можливості використання в системі зв'язків з громадськістю.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Доберіть 5 наукових джерел, що розкривають зміст питань для самостійного опрацювання, та оформіть список, дотримуючись національних правил бібліографічного опису літератури.

2. Визначте специфіку та можливості використання інтернету як засобу комунікації в системі зв'язків з громадськістю.

Рекомендована література:

1. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 238 с.

Климова К. Я. Основи культури і техніки мовлення : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2006. 240 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf.

2. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

URL :

https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?

2. Пентиліук М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.

3. Плотницька І. М., Левченко О. П. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця : навч.-метод. матеріали / упоряд. А. В. Фоменко. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.

URL :

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf.

4. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності : навч.-метод. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. 108 с.

URL :

https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav_Rudyk2/publication/316459228_Tehnika_upravlinskoi_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoi-dialnosti.pdf.

5. Хаджирадєва С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.

6. Хаджирадєва С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

Змістовий модуль 3.

Міжкультурні комунікації в управлінській діяльності менеджерів освіти

Тема 7. Міжкультурне ділове спілкування

Комунікативні вправи «Міжкультурне порозуміння»

Питання до обговорення:

1. Проблеми міжкультурного спілкування.
2. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті.
3. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Часова і просторова картина світу.
4. Вербальне та невербальне вираження національних особливостей.

Практичне завдання:

1. Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, розкрийте особливості звичаїв та культури різних країн, щоб ефективно організувати проведення зустрічі з представниками інших культур, та поясніть відмінності між ними.

2. Візьміть участь у вправах «Етнічна карта нашого закладу освіти» та «Міклухи і Маклаї».

Вправа «Етнічна карта нашого закладу освіти».

Процедура виконання: учасникам пропонується намалювати на аркуші ватману етнічну карту школи (чи будь-якого іншого закладу освіти), з позначенням різних етнічних зон, що б відповідали реальній організаційній структурі закладу освіти, віковому складу учасників освітнього процесу, а також зобразити на карті себе та позначали маршрут, яким би хотіли мандрувати різними регіонами карти й яким чином змогли б взаємодіяти з іншими учасниками карти. По завершенні здобувачі вищої освіти повинні описати свою творчу роботу і пов'язані з нею почуття, відповідаючи на запитання: як Ви бачите себе на карті? Що Ви відчували, коли прокладали маршрут на карті? Як Ви взаємодіяли з іншими учасниками?

Вправа-гра «Міклухи і Маклаї».

Мета гри: навчитися розуміти, як функціонує культура; що означає бути в незнайомому культурному середовищі, які почуття й емоції можуть при цьому відчувати люди.

Опис гри: учасники мають можливість випробувати себе у різних ролях. «Міклухи і Маклаї» – дві різні культури зі своїми правилами поведінки, ціннісними орієнтирами, стосунками, традиціями, типовими видами повсякденної діяльності. Представники кожної групи – «посли» – уважно стежать за поведінкою членів іншої групи для того, щоб зрозуміти їхні норми поведінки, цінності та інші культурні характеристики. Ставлячи лише непрямі запитання, вони визначають основні риси культурної групи, яку «відвідують». Після візиту «послів» складається культурний портрет іншої групи. Результати гри обговорюються.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Сутність, основні види і функції невербальної комунікації.
2. Міжкультурні відмінності невербальних кодів комунікації.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Схарактеризуйте основні відмінності в невербальних комунікаціях різних культур.

Рекомендована література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с.

URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf.

2. Діловий етикет : навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / уклад. Д. А. Мірошніченко, А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.

3. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

URL :

https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?

4. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.

5. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация : учеб. пособ. Москва : Альфа-М ; Инфра-М, 2012. 288 с.

6. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.

URL :

http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

Тема 8. Крос-культурні аспекти міжнародних переговорів***Ігрове моделювання «Міжнародні переговори»******Питання до обговорення:***

1. Культурні відмінності в процесі комунікації.
2. Техніки спілкування з представниками інших культур.
3. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.
4. Відмінності в процедурах і технологіях ведення переговорів з представниками різних країн з урахуванням особливостей національної культури.

Практичне завдання:

1. Запропонуйте ситуацію про необхідність участі в міжнародних переговорах керівника закладу освіти. Опишіть підготовку відповідно до змодельованої ситуації.

2. Знаючи фази техніки спілкування з іноземними партнерами, опишіть порядок ведення переговорів.

Назва країни	Фази техніки спілкування з іноземними партнерами				
	Підготовка контакту	Програмування контакту	Реалізація контакту	Ухвалення рішення	Підведення підсумків

Питання для самостійного опрацювання:

1. Чинники успіху міжкультурних переговорів.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Визначте чинники успіху міжкультурних переговорів, наведіть приклади.

Рекомендована література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с.

URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf

2. Діловий етикет : навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / уклад. Д. А. Мірошніченко, А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.

3. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.

4. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.

URL :

http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

5. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация : учеб. пособ. Москва : Альфа-М ; Инфра-М, 2012. 288 с.

Тема 9. Міжнародний діловий етикет

Кейс-стаді «Міжнародний діловий етикет та комунікації»

Питання до обговорення:

1. Загальні принципи міжнародного етикету.

2. Національні особливості етики ділового спілкування та ділового етикету.

4. Основні характеристики етики ділового спілкування в різних країнах і регіонах світу.

Практичне завдання:

1. Ознайомтеся із запропонованими міні-кейсами та схарактеризуйте особливості національного ділового етикету зарубіжних країн.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Основні характеристики ділової етики в Україні.

Практичне завдання для самостійної роботи:

1. Визначте особливості українського ділового етикету.

Рекомендована література:

1. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.

URL :

http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

2. Діловий етикет : навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / уклад. Д. А. Мірошніченко, А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.

3. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.

4. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация : учеб. пособ. Москва : Альфа-М ; Инфра-М, 2012. 288 с.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання

№ з/п	Завдання	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1.	Підготовка й презентація публічного виступу	20	20
Усього годин		20	20

Вимоги до індивідуального навчально-дослідного завдання

Для виконання індивідуального навчально-дослідного завдання та його презентації необхідно:

- 1) обрати тему, за якою буде готуватися виступ;
- 2) дотримуючись відповідних етапів, підготувати виступ;
- 3) використовуючи сервіси для створення презентації (Google Slides, Prezi, Power Point та ін.), підготувати презентацію, що супроводжуватиме виступ.

Орієнтовна тематика публічних виступів

1. Етика спілкування й український етикет.
2. Етичні кодекси, їх значення у формуванні етичної поведінки ділової людини.
3. Комунікації в діяльності керівника: проблеми та шляхи їх розв'язання.
4. Комунікації як складова корпоративної культури організації.
5. Медіація як спосіб комунікації та засіб розв'язання конфліктів.
6. Методи та засоби впливу на взаємовідносини в колективі.
7. Мистецтво ділового спілкування.
8. Мовна особистість керівника.
9. Національні особливості ділового етикету та спілкування.
10. Невербальні засоби спілкування під час ділових переговорів.
11. Ознаки та характерні риси лідера в організації.
12. Ораторське мистецтво – шлях до успіху.
13. Основні елементи корпоративної культури організації.
14. Прийоми ораторського мистецтва – методи та технології (методики).

15. Про командну роботу та роль особистості в ній.
16. Сучасні етичні принципи і норми професійних ділових відносин.
17. Технології ведення переговорів.
18. Технології розв'язання конфліктів у закладі освіти.
19. Як досягти взаєморозуміння під час спілкування.
20. Як стати успішним керівником.

Етапи підготовки публічного виступу

1. Визначення теми виступу.

2. Характеристика аудиторії («малювання» її портрету).

Оратор має пам'ятати, що під час публічної промови головною є аудиторія, а не він. Для ефективного впливу на аудиторію та побудови продуктивної взаємодії з нею, досягнення мети виступу необхідно визначити, на кого оратор буде впливати, з ким спілкуватися, тобто намалювати її портрет.

3. Формулювання мети виступу.

Промова без цілі є неефективною, на яку доповідач даремно витрачає час. Оратору рекомендовано поставити перед собою запитання: якого ефекту він хоче досягнути у виступі? Варто також конкретизувати, про що аудиторія має дізнатися, або що саме повинна зробити, яких дій оратор чекає від неї, чому його дослухають до кінця. Від цього залежатиме підбір інформації, вибір аргументів, постановка запитань, відповіді на них. Мета має бути співзвучною з темою, розкривати головну ідею промови, відповідати критеріям (позитивне формулювання цілі, реалістичність, конкретність, досяжність, вимірність, гнучкість тощо).

4. Підбір аналітичного матеріалу.

Він охоплює аналіз літературних джерел (енциклопедичної, навчально-методичної, наукової, науково-популярної, художньої, публіцистичної літератури), статистичних даних, офіційних документів, особистого досвіду, інтерв'ю, бесід, відеороликів, фільмів, матеріалів internet тощо. Історії, притчі, цитати варто виписувати, вони знадобляться для привернення уваги. Необхідно максимально зібрати потрібну інформацію та проаналізувати її, зробити виписки, закладки, занотувати тези.

5. Підготовка тексту промови. На цьому етапі оратор складає структуру виступу, що містить вступну, основну й заключну частини, і пише власне текст промови. Будь-який виступ має бути структурованим, незважаючи на те, чи це лекція, розповідь, звіт, оголошення наказу, виступ на нараді, вітальне слово, чи презентація. Оратору необхідно продумати, про що він буде говорити у вступній, основній і заключній частинах промови, оскільки кожна з них має свої завдання (складеться уявна картинка всього виступу). Оратор самостійно обирає шлях підготовки тексту виступу залежно від професіоналізму, досвіду, індивідуальних особливостей, а саме: написати весь текст повністю, занотувати тези, не записувати текст промови. Рекомендовано писати весь текст повністю, щоб у процесі підготовки його можна було відредагувати, перевірити регламент, обміркувати, доопрацювати, додаючи або вилучаючи певні

елементи, репліки, речення, вивчити. Написаний текст легко під час репетиції промови вкласти у відведений для неї час. Виступати перед аудиторією бажано вже без аркушів або маючи тези виступу чи презентацію, таким чином оратор залишить можливість для імпровізації. На етапі підготовки тексту промови потрібно також продумати техніки привертання уваги аудиторії й гармонійно їх вписати в текст промови. Особливо це стосується історій, притч, анекдотів, байок, вправ, які мають бути взаємопов'язані з матеріалом виступу.

6. Візуалізація промови.

Найкращий виступ – той, який можна слухати, дивитися, відчувати й аналізувати, тому варто під час промови впливати на всі канали сприйняття інформації. Оратору рекомендовано візуалізувати матеріал: зробити презентацію (слайди), показати відеоролик, фото тощо, а також підготувати роздаткові матеріали, використати дошку чи фліпчарт і на них записати основні положення, намалювати схему.

7. Підготовка запитань-відповідей.

Досить поширеною причиною високого рівня хвилювання перед виступом є боязнь запитань слухачів. Знаючи аудиторію та предмет промови, оратор має змогу передбачити близько 80 % можливих запитань і підготувати відповіді на них.

8. Тренування публічного виступу.

Будь-яка промова потребує репетиції, лише написаного тексту недостатньо. Його потрібно правильно озвучити й донести до аудиторії. Навіть цікаву інформацію можна спотворити за умови неправильної подачі, а зовсім нецікавою завоювати увагу слухачів. Тренування виступу дає можливість запам'ятати текст промови; розставити акценти, наголоси, зробити мовлення різноманітним; відпрацювати техніку мовлення; внести корективи у промову, відредагувати текст; продумати засоби взаємодії з аудиторією, техніки управління її увагою; відпрацювати стиль мовлення, доречний у певній ситуації; зробити виступ ясным, зрозумілим, доступним і цікавим для аудиторії; подолати невпевненість та хвилювання; відпрацювати регламент виступу; визначити недоліки й усунути їх; прослідкувати за своєю невербальною поведінкою; подивитися на візуальний матеріал виступу з боку аудиторії. Тож для яскравого й переконливого виголошення промови її необхідно кілька разів прочитати, запам'ятати основні положення, розставити акценти. У виступі не має бути двозначних понять, висловів, незрозумілих для аудиторії метафор, порівнянь, слів, звуків «е-е-е, ну» тощо. Обов'язково потрібно виголосити промову з візуальними засобами, наприклад, презентацією, щоб знати, де зупинитися, де поглянути на слайд. Це забирає час, а оратор повинен дотримуватися регламенту виступу.

9. Підготовка зовнішнього вигляду й «чарівної валізи оратора».

Зовнішній вигляд – це візитна картка оратора. Зовнішній вигляд надає аудиторії першу інформацію про оратора, його смаки, стиль, охайність, повагу до неї й до себе. «Чарівна валіза» – це кейс (валіза) оратора, який він має взяти із собою на виступ. Необхідно ретельно продумати, які речі знадобляться під час промови

та для безпосередньої підготовки до неї, наприклад: 1) предмети, що знадобляться під час виступу – ручка, ноутбук, кабель до проєктора, планшет, доповідь, чисті аркуші паперу, флешка, роздатковий матеріал, фото тощо; 2) інші речі – пляшка води, носова хустинка тощо.

10. Психологічне самоналаштування.

Психологічна настанова відіграє дуже важливу роль. Оратор має налаштуватися на приємні події, враження, дати собі позитивну настанову на виступ, візуалізувати його. Упевненість у собі – найважливіша якість лідера. Почервоніння, спітніння, метушіння абсолютно зайві. Оратору рекомендуємо візуалізувати успішний виступ (візуалізація – ефективний метод психічної саморегуляції, що дає змогу, приклавши мінімум зусиль, досягнути успіху).

11. Перевірка себе – контрольний список запитань. Список запитань, відповіді на які допоможуть подивитися на підготовлений виступ із різних боків, пересвідчитися у власній підготовленості до промови, за необхідністю внести останні зміни:

Для чого (чому) я виступаю?

Що я очікую від виступу? Від аудиторії?

Як я зрозумію, що промова була успішною?

Чому мій виступ є корисним для слухачів?

Що я знаю, у чому впевнений (щодо виголошення промови)?

Що для мене залишається невідомим?

Чи залишилися нерозв'язані (суперечливі) проблеми або питання?

За скільки часу я маю прийти на виступ, щоб усе підготувати?

Чи потрібна мені допомога?

Чи може виникнути неочікувана ситуація під час виступу (наприклад, погасне світло)?

Чи маю я план «Б»? Чи зможу я використати метод імпровізації в разі потреби?

Я налаштований на успіх? Я впевнений у собі?

Наступним кроком оратора є власне публічний виступ перед аудиторією.

12. Самоаналіз публічної промови. Самоаналіз виступу дає змогу відшукати свої переваги, їх удосконалити й користуватися ними, а також – недоліки, способи їх усунення та недопущення помилок у майбутньому.

Критерії самоаналізу публічної промови:

Успішність виступу. Чи досягнули мети свого виступу? Наскільки він був успішним?

Дотримання регламенту. Чи вклалися в регламент? Якщо ні, то чому?

Актуальність теми для аудиторії.

Повнота викладення матеріалу, його структурованість.

Якість вступної, основної та заключної частин промови. Чи в кожній частині було досягнуто мети? Чи був матеріал зрозумілий для аудиторії? Чи

прослідковувалася логіка його викладу? Чи був матеріал візуалізований (реалізація принципу наочності)?

Активність аудиторії. Чи були активними слухачі під час виступу? Чи вони використовували методи рефлексивного, нерефлексивного слухання? Чи задавали запитання?

Увага аудиторії. Чи був матеріал цікавим слухачам? Які техніки управління увагою використано? Чи вдалося утримати увагу аудиторії протягом усього виступу?

Переконливість публічної промови. Що вразило слухачів під час виступу? Що спонукало до дій? Що запам'яталося?

Невербальна поведінка оратора – використані засоби кінесики та проксемики, відчуття свободи й комфортності під час виступу.

Техніка мовлення, культура мовлення оратора. Як використовували голос? Чи управляли за допомогою нього увагою аудиторії? Чи було мовлення різнобарвним, милозвучним?

Запитання до оратора. Скільки їх було задано, які саме, якість відповідей на них.

Успішність імпровізації.

Переваги виступу.

Недоліки виступу.

Задоволення власним виступом.

Побажання (поради) для самовдосконалення.

(за О. Красницькою «Методика підготовки публічного виступу»

URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/viewFile/203514/204369>)

РОЗДІЛ 3

КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Тестові завдання можуть бути використані для підсумкового контролю знань.

Інструкція: уважно прочитайте запропоновані тестові завдання та оберіть одну правильну відповідь.

1. Що таке організаційна культура?

а) стійка, упорядкована послідовність символічних колективних дій, яка втілює в собі ті чи інші соціальні ідеї, уявлення, норми, цінності і викликає певні колективні почуття;

б) властивість тих або інших предметів, процесів та явищ, які є емоційно привабливими для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки;

в) набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією, і визначають людям орієнтири їх поведінки та дій;

г) сукупність практичних, матеріальних та духовних надбань людства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності.

2. Основу будь-якої організаційної культури становлять:

а) цінності;

б) стиль управління;

в) комунікації;

г) діловодство;

3. Які елементи містить поверхневий рівень організаційної культури?

а) цінності й вірування, що мають свідомий характер та залежать від бажання людей;

б) архітектура будівель, символіка, мова, гасла, поведінка співробітників;

в) розуміння реальності, сприйняття часу та простору;

г) ставлення до інших людей, до роботи й обов'язків.

4. Елементи якого рівня організаційної культури відкрито не виражаються в артефактах, а знаходяться в підсвідомості працівників і приймаються ними на віру, при цьому визначаючи їх поведінку?

а) поверхневого;

- б) внутрішнього;
- в) глибинного.

5. Чия типологія організаційної культури була адаптована К. Ушаковим до реалій сучасних закладів освіти?

- а) Г. Хофстеде;
- б) Ч. Хенді;
- в) Ф. Харріса та Р. Морана;
- г) К. Камерона та Р. Куїна.

6. Який вид комунікацій здійснюються між членами організації, які мають різний управлінський статус?

- а) зовнішні вертикальні;
- б) внутрішні горизонтальні;
- в) зовнішні горизонтальні;
- г) внутрішні вертикальні;
- г) внутрішні неформальні.

7. Який тип організаційної культури (за класифікацією Ч. Хенді) ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей, а фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією?

- а) культура влади;
- б) рольова культура;
- в) культура особи;
- г) культура завдань.

8. Визначте етапи ділового спілкування.

- а) аналіз, ухвалення рішень, оформлення, розробка;
- б) планування, організація, керування, координування, контролювання;
- в) ініціативний, виконавчий, критичний;
- г) підготовчий, виконавчий, підсумковий.

9. Дайте визначення поняття «діловий етикет».

- а) форма ділового звертання та представлення;
- б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
- в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування під час вирішення ділових проблем;
- г) система моральних принципів і цінностей, яка зобов'язує відрізняти правильну поведінку від неправильної.

10. Який тип організаційної культури за класифікацією К. Ушакова є найпоширенішим у закладах освіти?

- а) культура орієнтована на владу й силу;
- б) рольова культура;
- в) культура орієнтована на діяльність;
- г) культура орієнтована на людей.

Інструкція: уважно прочитайте запропоновані тестові завдання та оберіть чотири правильні відповіді.

11. Які організаційні форми комунікації можуть бути використані для формування іміджу сучасних закладів освіти?

- а) інформування про можливі структурні зміни в організації та роз'яснення причин таких змін;
- б) підвищення (зниження) заробітної плати;
- в) підготовка матеріалів для засобів масової інформації;
- г) участь закладу освіти у виставках передового педагогічного досвіду;
- д) випуск проспектів (буклетів) про заклад освіти, історію його розвитку, головні завдання;
- е) виступи адміністрації та педагогів на науково-практичних семінарах, конференціях.

Інструкція: уважно прочитайте завдання та дайте відповідь на запитання.

12. Запропонуйте суб'єктивні й об'єктивні елементи «бажаної» організаційної культури (приклади) в сучасному закладі освіти.

Суб'єктивні елементи:

Об'єктивні елементи:

13. З яких чотирьох взаємопов'язаних елементів складається комунікаційний процес?

Комунікаційний процес складається з чотирьох елементів, які пов'язані між собою:

14. Визначте заходи, які пропонує сучасний менеджмент для забезпечення етичної поведінки в організації.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

15. Запропонуйте тему ділової наради, засідання чи семінару (на вибір), сформулюйте мету та зміст; визначте учасників і місце проведення. Опишіть етапи підготовки та проведення.

Тема: _____

Мета: _____

Зміст: _____

Учасники: _____

Місце проведення: _____

Етапи підготовки: _____

Етапи проведення: _____

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Поняття і зміст організаційної культури.
2. Структура організаційної культури.
3. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними відповідно до вчення Е. Шейна.
4. Моделі організаційної культури.
5. Типологія організаційної культури закладів освіти К. Ушакова.
6. Взаємодія і поєднання національних і корпоративних культур.
7. Формування і підтримка організаційної культури.
8. Еволюція й трансформація організаційної культури.
9. Механізми зміни організаційної культури.
10. Нововведення як спосіб змін культури в організації.
11. Лідерство і лідери в системі організаційної культури.
12. Корпоративна культура та її зв'язок з тимбіндингом.
13. Організаційна культура й корпоративне навчання персоналу.
14. Корпоративні свята як спосіб трансляції організаційних цінностей.
15. Основні методи й інструменти діагностики організаційної культури.
16. Поняття професійної етики, виникнення, призначення, функції у суспільстві.
17. Основні елементи етики управлінської діяльності, етичні нормативи й стандарти управлінської діяльності.
18. Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації.

19. Особистість менеджера освіти: професійно-етичні виміри.
20. Організація етичних відносин у трудових колективах.
21. Поняття та сутність груп в організації, моделі групової поведінки.
22. Моніторинг стану етичних відносин у трудових колективах.
23. Діловий етикет, як складова професійної етики.
24. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.
25. Етика ділового спілкування «згори – униз», «знизу – нагору», «по горизонталі».
26. Сутність комунікацій та їх роль у системі управління.
27. Основні елементи комунікаційного процесу та забезпечення ефективних комунікацій.
28. Планування процесу комунікації.
29. Види комунікаційних планів: планування змісту, календарне планування.
30. Методи ситуативного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) у плануванні якісної комунікації.
31. Умови та чинники, що сприяють ефективній комунікації.
32. Комунікативні бар'єри.
33. Типові помилки в комунікаційних процесах та можливості їх запобігання, техніки і правила ефективних комунікацій.
34. Антикризисні комунікації.
35. Спілкування як інструмент професійної діяльності.
36. Мова, мовлення і спілкування.
37. Невербальні засоби спілкування.
38. Поняття ділового спілкування.
39. Культура усного ділового мовлення менеджера освіти, загальні вимоги до усного ділового мовлення.
40. Культура писемного ділового мовлення.
41. Сучасні форми ділової комунікації.
42. Ділові бесіди та наради, оперативні інформаційні засідання.
43. Ділові переговори та їх роль в управлінні організацією.
44. Презентації: їх місце і роль в управлінській комунікації.
45. Ділові комунікації в інтернет середовищі.
46. Публічні виступи як важливий засіб комунікації з громадськістю.
47. Прес-конференції, брифінги, інтерв'ю як засоби привертання уваги громадськості до діяльності організації.
48. Інтернет як засіб комунікації, його специфіка та можливості використання в системі зв'язків з громадськістю.
49. Прес-реліз – один із способів поширення новин про організацію в засобах масової інформації.
50. Проблеми міжкультурного спілкування, помилки сприйняття.
51. Вербальне та невербальне вираження національних особливостей.
52. Міжкультурні відмінності невербальних кодів комунікації.
53. Культурні відмінності в процесі комунікації.

- 54. Техніки спілкування з представниками інших культур.
- 55. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.
- 56. Відмінності в процедурах і технологіях ведення переговорів з представниками різних країн з урахуванням особливостей національної культури.
- 57. Етикет спілкування із зарубіжними діловими партнерами.
- 58. Національні особливості етики ділового спілкування та ділового етикету.
- 59. Основні характеристики ділової етики в Україні.
- 60. Основні характеристики етики ділового спілкування в різних країнах і регіонах світу.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с.

URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf.

2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

URL : <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtstva.pdf>.

3. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с.

URL : <https://repository.kristti.com.ua/wp-content/uploads/2016/08/Organizatsijna-kultura-zagalnoosvitnih-navchalnyh-zakladiv-.pdf>.

4. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011 166 с.

URL : <https://studfile.net/preview/5705977/>.

5. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования : метод. матер. в помощь слушат. курсов повыш. квалиф. / ред. А. В. Золотарева. Вологда : ВІРО, 2006. 64 с.

URL : <https://www.booksite.ru/fulltext/korov/korov.pdf>.

6. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?

7. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.

URL : http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.

8. Пентиліук М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.

9. Плотницька І. М., Левченко О. П. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця : навч.-метод. матеріали / упоряд. А. В. Фоменко. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.

URL : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybnyky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf.

10. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності : навч.-метод. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. 108 с.

URL :

https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav_Rudyk2/publication/316459228_Tehnika_upravlinskoi_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoi-dialnosti.pdf.

11. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация : учеб. пособ. Москва : Альфа-М ; Инфра-М, 2012. 288 с.

12. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.

URL :

http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

13. Хаджирадєва С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.

14. Хаджирадєва С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

Допоміжна література

1. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 238 с.

2. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

3. Діловий етикет : навч. посіб. для самоств. вивч. дисц. / уклад. Д. А. Мірошніченко, А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.

4. Климова К. Я. Основы культуры і техніки мовлення : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2006. 240 с.

URL :

http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf.

5. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

URL :

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf.

6. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

URL :

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskiy_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf.

7. Семенов О. Культура наукової української мови : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2012. 216 с.

8. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 624 с.
URL : http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/79.pdf.

Інформаційні ресурси в інтернеті

1. Про вищу освіту : Закон України від 01. 07. 2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення : 24. 07. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Про освіту : Закон України від 05. 09. 2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення : 24. 06. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16. 01. 2020 р. № 463-IX. Дата оновлення : 01. 08. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
4. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт. URL : <https://library.pdpu.edu.ua/>.
5. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>
6. Одеська національна наукова бібліотека : офіційний сайт. URL : <http://odnb.odessa.ua/>.