

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

ЧЕРНЕНКО Н.М.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»**

ОПП: «Управління закладом освіти»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Рік навчання: 1

Мова навчання: українська

Факультет: соціально-гуманітарний

Одеса –2020

УДК 37.014.6 (075.8)

ББК 74.04я73

*Рекомендовано до друку вченою радою
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К. Д. Ушинського (протокол № 1 від 31.08.2020 року)*

Рецензенти:

Педько І. А. – професор кафедри економіки та підприємництва Одеської державної академії будівництва та архітектури, доктор економічних наук.

Євстуніна 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, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» [для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»]. Укладач: Черненко Н. М. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2020. 72 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» укладені відповідно до освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». У рекомендаціях висвітлені основні завдання щодо самостійної роботи здобувачів зазначеного профілю відповідно до сучасних тенденцій освітнього процесу в закладі вищої освіти.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»	
1.1. Опис навчальної дисципліни	4
1.2. Мета та програмні результати навчання	5
1.3. Критерії оцінювання	8
РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ	16
«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»	
2.1. Інформаційно-довідкові матеріали до практичних занять	18
2.2. Завдання на самостійне опрацювання	45
2.3. Індивідуально-дослідне завдання	66
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ	68
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

Розділ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, ОПП, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6	Галузь знань: 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов’язкова	
		Мова навчання: українська	
Змістових модулів – 6	Освітньо-професійна програма: Управління закладом освіти	Рік навчання:	
		1-й	1-й
Індивідуальне навчально-дослідне завдання – творча робота, презентація	Спеціальність: 073 Менеджмент	Семестр	
Загальна кількість годин – 180			
		1-й	1-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи здобувача – 6-8	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Лекції	
		20 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		40 год.	10 год.
		Самостійна робота	
		90 год.	134 год.
		Індивідуальні завдання	
		30 год.	30 год.
		Вид контролю	
		екзамен	екзамен

2. Пояснювальна записка

Мета навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» полягає у створенні умов для практичного оволодіння здобувачами науково-теоретичними засадами загального та стратегічного менеджменту, організаційними формами управління, методами та функціями управління, сприянні формуванню умінь розвивати особистий менеджмент, виявленні специфіки критеріїв оцінки використання особистого часу.

Передумови для вивчення дисципліни: одночасно з вивченням навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» здобувачі мають опанувати знаннями з таких навчальних дисциплін: «Психологія управління», «Нормативне регулювання у сфері освіти», «Управління освітньою та інноваційною діяльністю».

Очікувані програмні результати навчання.

ПРН 1. Критично осмислювати проблеми у галузі та на межі галузей знань, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління складними робочими або навчальними процесами, які є непередбачуваними.

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

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

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

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

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.

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власної роботи та власного часу.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Очікувані результати навчання дисципліни.

Здобувач вищої освіти:

- знає сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія», «маркетинг»;
- визначає загальні риси організації, рівні управління, етапи організаційного проектування, типи структур, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- класифікує принципи (Г.Емерсона, Ф.Тейлора, А. Файоля), функції та методи управління;

- визначає типи управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень;
- володіє методами упорядкування планів робочого часу, управлінськими технологіями, що застосовуються в управлінні змінами;
- знає етапи процесу стратегічного планування; інструменти маркетингу в управлінні розвитком закладу освіти.

Здобувач вищої освіти вміє:

- здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, застосовуючи Swot аналіз;
- розробляти структуру управління, встановлювати співвідношення повноважень різних посад та делегувати повноваження.
- застосовувати методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень;
- ідентифікувати проблему, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки, застосовуючи метод Фішбоун;
- пропонувати альтернативи, оцінювати та обґрунтовувати ухвалені рішення, пропонуючи заходи щодо його реалізації;
- використовувати методи упорядкування робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод Альпи, піраміда Франкліна;
- розробляти стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів;
- виявляти місію та цілі організації, ставити загальну мету та планувати діяльність освітнього закладу в стратегічному та у тактичних розрізах;
- демонструє лідерські навички, вміє взаємодіяти з людьми;
- аналізувати, критично осмислювати, структурувати проблеми організації, використовуючи мета-план та застосовувати необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- розробляти план маркетингових заходів закладу освіти;
- планувати розвиток організації з використанням методу послідовного опису дій; розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани розвитку організації, використовуючи ресурси.

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:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність), оригінальність мислення.

Спеціальні компетентності:

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту у галузі та на межі галузей знань, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

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 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя з високим ступенем автономії та ефективного самоменеджменту.

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

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

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення, необхідні для провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур, та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Міждисциплінарні зв'язки: «Управління інформаційними зв'язками та проєктами», «Управління освітньою та інноваційною діяльністю», «Техніка управлінської діяльності», «Кадровий менеджмент», «Ризик-менеджмент у закладах освіти» тощо.

3. Критерії оцінювання

Критерії оцінювання за різними видами роботи

Вид роботи	Бали	Критерії
Практичні заняття	0 балів	Здобувач відтворює незначну частину навчального матеріалу, має поверхові уявлення про предмет вивчення, неаргументовано висловлює думку. Використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали, виконує практичні завдання за умови сторонньої допомоги.
	1 бал	Знання здобувача є достатньо повними, він самостійно застосовує відповідний навчальний матеріал, виконуючи практичні завдання; аналізує, робить висновки. Відповідь повна, логічна, обґрунтована, але припускається неточностей. Здобувач самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Виконані завдання у цілому відповідають вимогам, хоча мають незначні огріхи.
	2 бали	Здобувач володіє міцними знаннями, оперує ними при виконанні практичних завдань. Самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Не припускається помилок при їхньому виконанні.

		Здобувач виступає експертом практичних завдань, що виконали однокурсники.
Самостійна робота здобувача	0 балів	Самостійна робота не виконана або не зарахована. Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; виконує елементарні прийоми практичних завдань.
	1 бал	Відповідь фрагментарна. Здобувач має поверхові знання з питання. Пояснює суть окремих понять. Виклад матеріалу не структурований, порушена послідовність та логіка викладу. Здобувач використовує знання в знайомій ситуації, але не може застосувати їх в новій ситуації. Самостійна робота виконана у неповному обсязі, з суттєвими недоліками. У відповіді наявні фактичні, граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	2 бали	Відповідь здобувача майже повна, має усвідомлений та достатньо розгорнутий характер. Висвітлюється зміст окремих класифікацій, підходів тощо. Виклад матеріалу структурований, логічний, але дещо порушена послідовність викладу. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Але у відповіді недостатня доказова база, мало прикладів, допущені окремі неточності. При відповіді на проблемні питання здобувач висловлює свою позицію, але недостатньо її аргументує. Вільно оперує знаннями, застосовує їх в знайомій та новій ситуації. Матеріал викладено правильною мовою, але присутні окремі граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	3 бали	Здобувач продемонстрував досконале знання та розуміння понятійно-термінологічного апарату та теоретичного матеріалу тієї чи іншої теми. Вільно оперує різноманітними класифікаціями, підходами тощо. Відповідь на поставлені запитання повна, насичена глибокими та розгорнутими судженнями, прикладами, висновками. Виклад матеріалу має логічний, доказовий і послідовний характер. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Вільно висловлює свою позицію з проблемних питань та аргументує її. Володіє вміннями

		застосовувати теоретичні знання на практиці не тільки в знайомих, але й в нових ситуаціях. Володіє високою культурою мовлення. Відсутні відповіді граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
Індивідуально-дослідне завдання – 10 балів (творча робота)	1-4	Здобувач не менше ніж на 50% виконав завдання, навів приклад ситуації, розкрив наслідки ухваленого рішення, але не запропонував власні альтернати, фактори визначив частково.
	5-8	Здобувач на 61% - 70% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, не розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі; наведені альтернати не є коректними, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – задовільний рівень знань
	9-13	Здобувач на 71% - 80% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів одну-дві власні альтернативи, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – середній рівень знань
	14-17	Здобувач на 81% - 90% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – достатній рівень навчальних досягнень.
	18-20	Здобувач на 91% - 100% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі

		наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – високий рівень навчальних досягнень.
Індивідуально-дослідне завдання – 10 балів (презентація 30)	якість виконаного завдання відповідно до критеріїв 0 балів – відсутній 0,5 балів – виконано, але є несуттєві помилки 1 бал – виконано у повному обсязі	Оцінюється за критеріями: • актуальність ідеї, запропонованого закладу, напрямків роботи • оцінка запропонованої структури закладу освіти • оцінка реклами, ціноутворення, клієнтів • оцінка характеристики конкурентів, аналіз сильних та слабких сторін • оцінка прогнозів на майбутнє, чинників та їх вплив • оцінка адекватності пропонованих рекомендацій. • наявність презентації • уміння презентувати результати

Критерії оцінювання підсумкового контролю (екзамен)

бали	Критерії
0 балів	Відповіді на запитання відсутні.
1-5 балів	Відповіді на запитання неповні, невпевнені. Відсутні приклади практичного використання.
6-10 балів	Здобувач не вміє логічно думати, робити власні висновки. Відповіді на запитання формальні, книжкові. Не наведено прикладів практичного використання в освітньому процесі
11-15 балів	Відповіді на запитання загалом правильні, проте наявні помилки у визначеннях. Здобувач намагається робити власні висновки, наводить приклади практичного використання в освітньому процесі.
16-20 балів	Здобувач уміє розмірковувати, робити власні висновки. Відповіді на запитання повні, обґрунтовані, логічно побудовані, з прикладами практичного використання.

Критерії оцінювання за всіма видами контролю

Сума балів	Критерії оцінки
Відмінно (90 – 100 А)	Здобувач вищої освіти має ґрунтовні знання про загальний та стратегічний менеджмент в освіті, повністю володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, вільно та аргументовано його викладає, розв’язує складні проблемні завдання, розкриває зміст теоретичних питань (сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія», «маркетинг», «візія»; принципи, функції та методи управління; загальні риси організації, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, рівні управління, етапи організаційного проектування та типи структур; типологію управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень; методи упорядкування планів робочого часу) та практичних завдань (на високому рівні застосовує методи, функції, принципи управління, використовує техніку ухвалення управлінських рішень; уміє делегувати повноваження, взаємодіяти з людьми та мотивувати до праці; здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, застосовуючи Swot аналіз; розробляти структуру управління, встановлювати співвідношення повноважень різних посад; ідентифікувати проблему, аналізувати причинно-наслідкові зв’язки, застосовуючи метод Фішбоун; пропонувати альтернативи, оцінювати та обґрунтовувати ухвалені рішення, пропонуючи заходи щодо його реалізації; використовувати методи упорядкування робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод Альпи, піраміда Франкліна); розробляти стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів; вміє на високому рівні ставити загальну мету та планувати діяльність освітнього закладу в тактичному та стратегічному розрізах; аналізувати й структурувати проблеми організації, використовуючи мета-план; планувати організацію з використанням методу послідовного опису дій; розробляти план маркетингових заходів закладу освіти та використовувати маркетинговий підхід до розробки Програми розвитку закладу освіти; розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани), використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу, правильно й обґрунтовано ухвалює необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Демонструє уміння представляти власну точку зору з питань, що розглядаються в рамках програми курсу, доречно і творчо використовує здобуті знання, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших здобувачів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання. Відповідь здобувача відрізняється точністю формулювань, логікою, послідовністю, має високий рівень узагальненості знань.
Добре (82-89 В)	Здобувач демонструє достатні знання навчального матеріалу: сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія»,

	«маркетинг», «візія»; принципи, функції та методи управління; загальні риси організації, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, рівні управління, етапи організаційного проектування та типи структур; типологію управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень; методи упорядкування планів робочого часу. Усні відповіді повні, логічні, натомість не завжди обґрунтовані. При виконанні практичних завдань (на достатньому рівні застосовує методи, функції, принципи управління, використовує техніку ухвалення управлінських рішень; уміє делегувати повноваження, взаємодіяти з людьми та мотивувати до праці; здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, застосовуючи Swot аналіз; розробляти структуру управління, встановлювати співвідношення повноважень різних посад; ідентифікувати проблему, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки, застосовуючи метод Фішбоун; пропонувати альтернативи, оцінювати та обґрунтовувати ухвалені рішення, пропонуючи заходи щодо його реалізації; використовувати методи упорядкування робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод Альпи, піраміда Франкліна тощо) самостійно виправляє допущені помилки, які є незначними. Здатний практично використовувати положення теорії організації до перетворення організаційних систем з метою удосконалення їх діяльності, підвищення ефективності; виявляти місію та цілі організації; вміє ставити загальну мету та планувати діяльність освітнього закладу; розробляти організаційну структуру, стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів; використовувати методи упорядкування робочого часу; застосовувати методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень; здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти; розробляти програму розвитку закладу освіти, контролювати процес її реалізації. Потребує незначної допомоги викладача під час розробки плану маркетингових заходів закладу освіти, Програми розвитку закладу освіти; розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
Добре (74-81 С)	Здобувач загалом володіє навчальним матеріалом (сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія», «маркетинг», «візія»; принципи, функції та методи управління; загальні риси організації, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, рівні управління, етапи організаційного проектування та типи структур; типологію управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень; методи упорядкування планів робочого часу), що відповідає робочій програмі дисципліни, викладає його досить логічно, послідовно, правильно розкриває основний зміст під час усних та письмових відповідей, але без всебічного аналізу та аргументації. На основі отриманих знань робить аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань (здатний практично використовувати положення теорії організації до перетворення організаційних систем з метою удосконалення їх діяльності, підвищення ефективності; виявляти місію та

	цілі організації; вміє ставити загальну мету та планувати діяльність освітнього закладу; розробляти організаційну структуру, стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів; використовувати методи упорядкування робочого часу; застосовувати методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень; здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти; розробляти програму розвитку закладу освіти, контролювати процес її реалізації) на професійному рівні. Потребує незначної допомоги викладача під час розробки плану маркетингових заходів закладу освіти, Програми розвитку закладу освіти; розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. Допускає окремі суттєві неточності та помилки, які виправляє після надання консультативної допомоги викладача. Демонструє: здатність ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати їхню реалізацію за підтримки з боку викладача; здатність до управління організацією та її розвитком, що забезпечує відповідний рівень відтворення основних положень дисципліни.
Задовільно (64-73 D)	Здобувач частково володіє навчальним матеріалом (сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія», «маркетинг», «візія»; принципи, функції та методи управління; загальні риси організації, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, рівні управління, етапи організаційного проектування та типи структур; типологію управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень; методи упорядкування планів робочого часу), передбачений робочою програмою дисципліни, виявляє базові знання. Під час усних та письмових відповідей викладає його фрагментарно, поверхово, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань (практично використовувати положення теорії організації до перетворення організаційних систем з метою удосконалення їх діяльності, підвищення ефективності; виявляти місію та цілі організації; вміє ставити загальну мету та планувати діяльність освітнього закладу; розробляти організаційну структуру, стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів; використовувати методи упорядкування робочого часу; застосовувати методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень; здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти; розробляти програму розвитку закладу освіти, контролювати процес її реалізації), виконує за зразком, допускає значну кількість неточностей, помилок, котрі усуває під керівництвом викладача; відповіді мало аргументовані, неповно обґрунтовані висновки. Допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.
Задовільно (60-63 E)	Здобувач частково володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно (без аргументації та обґрунтування), на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу (сутність понять «управління», «менеджмент», «організація», «рішення», «управлінське рішення», «тайм-менеджмент», «планування», «стратегія», «план», «місія», «маркетинг»,

	«візія»; принципи, функції та методи управління; загальні риси організації, елементи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, рівні управління, етапи організаційного проектування та типи структур; типологію управлінських рішень, принципи та алгоритм ухвалення управлінських рішень; методи упорядкування планів робочого часу), вміє проілюструвати теоретичні положення прикладами, але недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань (незавжди доречно використовує положення теорії організації до перетворення організаційних систем з метою удосконалення їх діяльності, підвищення ефективності; виявляє місію та цілі організації; ставить загальну мету та планує діяльність освітнього закладу; розробляє організаційну структуру, допускаючи багато помилок, розроюляючи стратегію самоменеджменту, не враховує інтереси; використовує методи упорядкування робочого часу; застосовував методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень; намагається здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти; розробляти програму розвитку закладу освіти, допускає при цьому суттєві неточності або мало аргументовані відповіді. Має елементарні, нестійкі навички виконання завдання.
Незадовільно (35-59 FX)	Здобувач недостатньо володіє навчальним матеріалом, при його відтворенні відповідь елементарна, фрагментарна, має переважно репродуктивний характер, не може викласти зміст більшості питань теми під час усних та письмових відповідей, допускає при цьому суттєві помилки. Планує та виконує частину завдання за допомогою викладача. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє низький рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує практичної реалізації задач, які окреслює мета дисципліни. Здобувач допускається до повторного складання іспиту.
Незадовільно (0-34 F)	Здобувач повністю не володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача. Не усвідомлює мету навчальної діяльності. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє незадовільний рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує його підготовку до самостійного вирішення задач, які окреслює мета дисципліни.

**Розподіл балів, які отримують здобувачі
за результатами поточного і підсумкового контролю**

Поточний контроль		ІНДЗ	Іспит	Сума
Змістовий модуль 1. Загальний менеджмент закладу освіти		0-20	0-20	0-100
Тема 1.	0-5			
Тема 2.	0-5			
Тема 3.	0-5			
Тема 4.	0-5			
Тема 5.	0-5			
Змістовий модуль 2. Стратегічний менеджмент закладу освіти				
Тема 6.	0-5			
Тема 7.	0-5			
Тема 8.	0-5			
Тема 9.	0-5			
Тема 10.	0-5			
Тема 11.	0-5			
Тема 12.	0-5			

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
74–81	C	
64–73	D	задовільно
60–63	E	
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РОЗДІЛ 2.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»

2.1. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯ

Заняття 2.1.1. Ігрове моделювання «Розробка ієрархічної структури організації за типом (ЗЗСО/ВЗО)»

Мета: узагальнення та систематизація знань основних видів конфігурацій взаємозв'язків та структурних елементів об'єкта, формування умінь розробляти власну структуру сучасного закладу освіти.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури для розробки власної структури сучасного закладу освіти.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ Розробити структури сучасного закладу освіти, зазначаючи назву закладу, місію, кількість штатних співробітників та контингент, на кого разрахований, напрями діяльності тощо.

Розробляючи будь-яку організаційну структуру управління зверху донизу, необхідно враховувати таку послідовність:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності організації, стратегії.

2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно – здійснюється подальше розділення на найдрібніші організаційні підрозділи для того, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і попередити перевантаження керівництва.

3. Визначаються посадові обов'язки як структура певних завдань і функцій та довіряється їх виконання конкретним особам.

Заняття 2.1.2. Презентація «Розробка та презентація сучасного закладу освіти ХХІІ ст.»

Мета: засвоєння основних організаційних структур, формування умінь розробляти та презентувати власну структуру сучасного закладу освіти.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури та розробити власну структуру сучасного закладу освіти.

➤ Підготувати презентацію розробленої структури освітнього закладу ХХІ ст.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на п'ять команд, одна команда – експерти, чотири команди за бажанням (або жеребкуванням тощо) – учасники.

Команда експертів буде слідкувати за подіями, які відбуваються, оскільки повинні самостійно дати оцінку (наскільки вдало змогла група учасників виконати поставлену перед ними задачу (розробити і презентувати сучасний освітній заклад) і кожній групі гравців висловити власні побажання та рекомендації.

Заняття 2.1.3. АКС «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти (ЗЗСО/ЗВО)».

Мета: засвоєння основних елементів ділового середовища, визначити у чому їх вплив, ресурсну залежність та формування умінь аналізувати ділове середовище.

Форма проведення – АКС

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, які рекомендовані у списку літератури та підготуватися до аналізу ділового середовища закладу освіти (за типом).

➤ Обрати заклад освіти та підготувати його характеристику для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Проаналізуйте ділове середовище обраної вами організації, виконуючи завдання. Заповніть запропоновану таблицю:

➤ Назвіть всі організації та окремих осіб, які, на ваш погляд, входять до ділового середовища вашої організації. Розподілять їх за групами: споживач (фізичні та юридичні особи), постачальники, конкуренти, інфраструктура, державні органи влади, міжнародний сектор.

➤ У чому проявляється їх вплив чи залежність?

➤ Які елементи ділового середовища суттєво впливають на діяльність вашої організації?

➤ Які елементи ділового середовища мають незначний вплив на діяльність вашої організації?

➤ На кого ваша організація має вплив? У чому він проявляється?

➤ Який баланс сил? Чий вплив сильніший?

Ділове середовище організації

Елементи ділового середовища	У чому проявляється вплив?	Наскільки сильний вплив (сильний, помірний, незначний, не оказує впливу)?	Чи існує ресурсна залежність (який вид ресурсів)?	У чому проявляється вплив вашої організації?	Наскільки він значний?	На чию користь складається баланс сил?
Споживачі						
Постачальники						
Конкуренти...						
Інфраструктура						
Державні органи влади						
Міжнародний сектор						

➤ Скільки елементів знаходиться в кожній окремій групі ділового середовища вашої організації (покупці, постачальники, конкуренти, інфраструктура тощо)?

➤ Наскільки однорідні елементи в кожній групі?

➤ Як часто елементи змінюються? Наскільки значні ці зміни? Наскільки вони несподівані чи передбачувані?

Відповівши на подані вище запитання, заповніть табл. «Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища».

Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища

Складові ділового середовища	Кількість елементів у групі	Наскільки різноманітні елементи у групі (однорідні, неоднорідні, дуже різноманітні)?	Як часто відбуваються зміни (часто, нечасто, дуже рідко)?	
Споживачі				
Постачальники				
Конкуренти				
Інфраструктура				
Державні органи влади				
Міжнародний сектор				

Аналіз організації та галузі

Показник	Характеристика
ступінь життєвого циклу	
кількість організацій в галузі	
доля організації на ринку	
технології, інновації	
характеристики послуг	
завантаження виробничих потужностей	
легкість виходу на ринок	

Вплив факторів зовнішнього середовища на організацію

Показники	Тенденції	Вплив фактора на діяльність організації
Економіка	Підвищення життєвого рівня та рівня доходів	
	Рівень інфляції	
Політика	Система оподаткування	
НТП	Поява нових технологій	
Демографія	Народжуваність	
Соціально – культурний фактор	Зростання диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних класів	
Природне середовище	Загроза екологічних катастроф	

Характеристика внутрішнього середовища

Зробіть характеристику внутрішнього середовища закладу освіти за такими елементами:

- місія, цілі і стратегія,
- структура організації,
- плани і завдання,
- технологія,
- персонал.

3. SWOT-аналіз

Зробіть SWOT-аналіз для вашої організації.

SWOT-аналіз проводиться за допомогою виділення чотирьох полів (на підставі виділення внутрішніх сильних і слабких сторін та можливостей і загроз ринку).

З лівого боку виписуються сильні й слабкі сторони. Вгорі – можливості і загрози закладу освіти. Таким чином, в матриці утворюються 4 поля. У кожному розглядаються комбінації і вибираються ті, які можуть бути використані під час розробки стратегії.

SWOT -аналіз	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
<u>Сильні сторони</u>	1 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -	2 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -
<u>Слабкі сторони</u>	3 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -	4 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -

4. Ймовірні ризики для закладу освіти.

Заняття 2.1.4. Ділова гра «Чинники, що впливають на ухвалення управлінських рішень»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, враховуючи вплив внутрішніх чинників.

Форма проведення: ділова гра

Інструментарій заняття – набір із шести різнокольорових капелюшків (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний), аркуші паперу та олівці за кількістю учасників бліц – гри, файлові папки з правилами гри, текст оповідки про старого майстра капелюшків.

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з ситуацією, яку будете обговорювати і продумайте альтернативи її розв'язання;
- ознайомтеся з довідкою для гравців.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

- групу учасників залежно від кількості присутніх поділяють на шість команд відповідно до кольору (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний);
- враховуючи особливості кольору кожна команда учасників отримує чітку інструкцію поведінки, надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві.



Матеріали до практичного заняття:

Аналіз конкретної ситуації

Директор школи отримав скаргу від учнів 8 класу, де вони просять призначити викладати англійську мову молоду вчительку Віру Іванівну, яка заміняла хвору колегу з досвідом роботи, апелюючи тим, що завдяки інноваційним технологіям і нестандартним проведенням занять за дуже малий термін - три тижні - учні відчули суттєві зміни і набагато краще склали тест.

За дорученням директора класний керівник намагалася переконати учнів та їх батьків, що колега з досвідом роботи працює не гірше, а діти завжди прагнуть, щоб вчили їх молоді.

Протягом місяця були отримані скарги і на інших двох колег з англійської мови.

Довідка для гравців

Кожна група обирає колір капелюшка, що виставляється перед членами команди, і знайомиться з текстом, в якому міститься інформація про колір. Так, група, яка обрала зелений колір, одержує таку інформацію:

«В зеленому капелюсі Ви творчо натхнені».

Інформація для гравців:

«Зелений - колір, середній між жовтим і голубим, який має трава, листя, зелень. Це колір природи, самого життя, весни. Той, хто віддає йому перевагу, боїться чужого впливу, шукає способи самоутвердження, бо це для нього життєво важливо. Людина, яка його не любить, побоюється життєвих проблем, зрадливості долі, взагалі всіх труднощів».

Інструкція :

Володар зеленого капелюха має можливість творчо подивитися на проблему. Проте під час «володіння» зеленим капелюхом, відкривається можливість прояву латерального мислення, яке торкається виключно видозмінення сталих понять, точок зору, колекцій моделей і стереотипів мислення, що складаються у процесі нашого життєвого досвіду. Латеральне мислення – це зміна стереотипів.

Зелений – це колір творчості, креативного мислення. Якщо ви обрали цей колір для гри, пам'ятайте, що будь – яку ситуацію, одержану інформацію тощо, можна представити з гумором, у віршах або пісні, тобто відтворити її творчо.

Володар зеленого капелюшка – це, передусім, володар творчого настрою, основним призначенням якого є цілеспрямований пошук альтернатив.

Учасникам гри, які обрали для себе білий капелюшок, пропонується аркуш паперу, на якому видруковано такий текст:

«В білому капелюсі Вам необхідно зіграти комп'ютер».

Інформація для гравців:

Білий - це синтез усіх кольорів, тому він є «ідеальним» кольором, «кольором мрії». У ньому закладено багатозначний смисл: одночасно передається виблиск світла і холод льоду. Цьому кольору може віддати перевагу людина з будь-яким характером, він нікого не відштовхує».

Інструкція:

Необхідно розмовляти тільки мовою цифр і фактів. Спілкуватися з гравцями необхідно об'єктивно і неупереджено. Володар «білого капелюшка» – це суддя, мислення якого достатньо практичне. Практичність у даному випадку – це вміння виокремити раціональне зерно фактів від рясних здогадів і здатність побудувати факти у порядку достовірності інформації, яка в них міститься.

Мислення у білому капелюшку – це дисципліна і самоконтроль.

Будь ласка, ніяких емоцій.

Отже, у процесі гри, Вам буде необхідно забути про емоції, викладати тільки факти, послідовність подій тощо. Інформацію, яку Ви будете одержувати від гравців, необхідно записати або уявити у вигляді такої схеми : спочатку → потім → наступного разу → у подальшому → наприкінці → отже...”

Для тих , хто обрав чорний капелюшок для гри, можна підготувати такий текст:

«Чорний капелюшок – бродячий символ песимізму».

Інформація для гравців:

«Чорний - протистойть білому. Це колір невпевненості, що символізує сприйняття життя в темному світі. Той, хто віддає перевагу чорному одягу (за винятком траурної символіки, яка лише підкреслює значення цього кольору), нерідко бачить дійсність у темних тонах, невпевнений у собі, нещасливий, схильний до депресії, переконаний, що його життєві ідеали недосяжні. Досить часта зміна костюма або сукні чорного кольору на інше забарвлення - яскравіше та виразніше - показник того, що песимістичний настрій часом зникає».

Інструкція :

Вам необхідно критично ставитися до всього і до всіх, знайти достатньо похмурі боки проблеми, тому що Ви можете підкреслено тверезо дивитися на речі. Ваша роль – не піддавати все сумнівам, як це робить захисник у суді, а вказати на наявність у проблемі, що розглядається, слабких сторін. Девіз – «Все це може й не спрацювати»...

Ваше завдання – вказати на те, що не спрацює і попередити про небезпеку. Володар чорного капелюшка не повинен аргументовано обстоювати свою позицію або розпочинати дискусію. Ваше призначення – нанести на картку нашого ставлення до проблеми максимальну кількість зон підвищеної небезпеки та ризику.

Отже, у процесі гри, Вам необхідно знаходити в ситуації найбільш негативні ракурси, наслідки, які можуть бути наявні у такій ситуації, тобто співвіднести шанси проекту на виживання і закономірний висновок, що все придумане відвічно приречено на провал, тому що...»

Для групи учасників бліц – гри, які висловили побажання одержати червоний капелюшок, ми готуємо такий текст : **«Червоний капелюшок – це океан пристрастей та емоцій».**

Інформація для гравців:

«Червоний - один із основних кольорів; колір крові, це колір пристрастей. Людина, улюбленим кольором якої є червоний, смілива, вольова, з владним характером, запальна, товариська. У людей, котрих цей колір роздратовує, яскраво виражений комплекс неповноцінності, страх перед сварками, схильність до усамітнення, стабільності у взаєминах».

Інструкція :

Девіз – «Доказів не треба!». Цей тип мислення відкриває перед Вами простір для висловлення своїх думок, а червоний капелюшок дозволяє висловлювати будь – які Ваші почуття, які вже давно інтуїтивно відчували. У цьому капелюшкові Ви можете зіграти особу екзальтовану, експансивну, екстравагантну, яка не завжди прислуховується до голосу розуму, а тільки й відшукує можливість «виплеснути» на оточуючих фонтан почуттів.

Проте не слід забувати, що червоний капелюшок дарує унікальну можливість познайомитися з почуттями оточуючих.

Отже, у процесі гри, Ви – винятково емоційні особи, які бачать ситуацію тільки через призму емоційного впливу.

Гравцям, які обрали жовтий капелюшок, можна запропонувати такий зміст тексту: **«Жовтий капелюшок – це джерело позитивних сподівань».**

Інформація для гравців:

«Жовтий - колір яєчного жовтка, золотий, символізує спокій, невимушеність у взаєминах з людьми, інтелігентність. Той, хто його любить, - товариський, допитливий, сміливий, легко пристосовується й дістає задоволення від можливості подобатися й приваблювати до себе людей. Неприємний він людині зосередженій, песимістично настроєній, з якою важко заприятелювати».

Інструкція :

Позитивна оцінка проблеми, а також пошук позитивних шляхів вирішення може ґрунтуватися на досвіді, інформації, яку Ви одержали, низці логічних умовиводів тощо. Слід пам'ятати, що будь-яке створення передусім пов'язане з позитивним ставленням до справи, тобто це – конструктивне мислення, а не оптимістичне до дурості.

Ваше завдання – знайти позитивне в ситуації, яка пропонується для обговорення і довести оточуючим, що необхідно бачити не тільки чорне, але й позитивне у проблемі, «не акцентуватися» на ній, тобто шукати подальші можливі шляхи її вирішення.

Отже, володар жовтого капелюшка, це – передусім – конкретні пропозиції.

Так, гравцям, які обрали синій капелюшок, можна запропонувати такий текст: **«Синій капелюшок – це всеосяжний контролер».**

Інформація для гравців:

«Синій - колір, середній між голубим і фіолетовим, це колір неба, тому його звичайно пов'язують з духовним піднесенням людини, її чистотою. Якщо він подобається, це свідчить про скромність та меланхолію; такий людині треба часто відпочивати, вона швидко стомлюється, для неї украй важливе почуття впевненості, доброзичливості оточуючих. Неприйняття цього кольору свідчить про її бажання справити враження своєю всесильністю, тоді як насправді вона - взірець невпевненості й відлюдкуватості. Байдужість цього кольору підтверджує певну легковажність, хоча й приховану під маскою привітності, ввічливості».

Інструкція :

Володар синього капелюшка повинен задіяти «картографічний» тип мислення, тобто привести думки до певної структурної спрямованості, тобто скласти чітку схему послідовності дій у певний проміжок часу. Краще за все використати методику визначення «ПЛЮСІН»(плюс – мінус – інтерес).

Отже, людина у синьому капелюсі – це спостерігач, який пильно слідкує за процесом вирішення проблеми. Це – хореограф, який придумує партію для кожного учасника балетної вистави, і водночас прискіпливий глядач, що слідкує за усім, що відбувається на сцені.

Якщо Ви – володар синього капелюшка, Вам необхідно виявити максимум мудрості і відповісти на запитання «Чому навчила мене ця ситуація (проблема)?» і давати коментар всьому, що відбувається навкруги».

Заняття 2.1.5. Кейс-стаді «Керівник ухвалив рішення..»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, формування навичок колективного вироблення рішення.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- продумайте тематику, яку будете обговорювати;
- надайте декілька альтернатив її розв'язання.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

- групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на чотири-п'ять команд, кожна з яких надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві. Тему обирають учасники.



Матеріали до практичного заняття:

Перший етап – визначення проблеми. Цей етап має принципово важливий характер, оскільки він дає можливість обґрунтувати важливість виконання запропонованого завдання.

Другий етап – характеристика зацікавлених осіб.

Третій етап – пошук аналогій.

Четвертий етап – побудова можливих альтернатив вирішення проблеми. Обов'язковою першою альтернативою повинна бути – “залишити все, як є”. Тут необхідно показати, що буде з проблемною ситуацією, якщо нічого не змінювати. При аналізі альтернатив необхідно виокремити переваги й недоліки кожної альтернативи.

П'ятий етап припускає порівняння альтернатив.

Усі варіанти рішень, альтернатив необхідно порівняти, ґрунтуючись на ці критерії і відбити в таблиці, що дозволить швидко оцінити всі альтернативи за різними параметрами. Таблиця може виглядати так:

Таблиця. Порівняльний аналіз альтернатив

Критерії	Оцінки варіантів (альтернатив)			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Результативність	висока	низька	середня	середня
Ефективність				
Справедливість				
Законність				
Політичн. прийнят лив.				
Реалістичність				
Поліпшення сит.				
Рейтинг варіанта				

Шостий етап – обґрунтування обраної альтернативи.

Сьомий етап – формулювання рекомендацій для виконання обраної альтернативи.

КЕЙСИ

Обґрунтуйте, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення?

Які можливі наслідки ухваленого рішення?

Назвіть зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення?

А) Організатор ліцею отримав одночасно два термінових завдання: від свого безпосереднього начальника (заступника директора з виховної роботи) і вищестоящего начальника (директора). Часу для погодження строків на виконання завдання немає, необхідно терміново почати роботу. Подумав і, в першу чергу, почав виконувати завдання вищестоящего начальника.

За несвоєчасне виконання організатором завдання безпосереднього начальника, директор, знаючи, що виконували його завдання, виніс догану

заступнику, який, в свою чергу, виніс догану організатору, позбавивши його чергової премії.

Б) Директор школи отримав скаргу від батьків невстигаючого учня 7-А класу Василя Воронова, де вони констатують, що вчителька математики Іванова Тамара Дмитрівна систематично ставить йому «2», навіть тоді, коли може «натягнути» на «3». При цьому вона, як правило, любить повторювати: «Ну що ж? Як завжди «2». Попередньої тобі, як видно, було замало?!» та «Який ти безграмотний!», «Ти не вмієш рахувати, писати...».

Оскільки з цього класу це була не перша скарга, директор відіджаючи на курси підвищення кваліфікації, призначив замінити класи, а саме: Тамару Дмитрівну - викладати математику в 7-Б, а Черновій Тетяні Іванівні, яка раніше там викладала – 7А.

В) Директор працює на посаді вже другий рік. Молодий вчитель звертається з проханням відпустити його з роботи на чотири дні без утримання заробітної плати у зв'язку з весіллям.

- Чому на чотири? – запитав директор.
- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, - не обурюючись відповідає підлеглий і подає заяву.

Директор підписав заяву на три дні, відповідно до діючого положення. Але підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Директор обмежився публічним зауваженням, констатуючи, що не було заміни, але в таблиці поставив день без виробітку.

Г) Директор школи отримав скаргу від учнів 8 класів, де вони просять призначити викладати англійську мову молоду вчительку Віру Іванівну, яка заміняла хвору колегу з досвідом роботи, апелюючи тим, що завдяки інноваційним технологіям і нестандартним проведенням занять за дуже малий термін - три тижні - учні відчули суттєві зміни і набагато краще склали тест.

Директор, зібравши збори батьків з учнями, намагалася переконати, що колега з досвідом роботи працює не гірше, а діти завжди прагнуть, щоб вчили їх молоді. Зрозумівши, що аудиторія обурена, констатувала, що протягом семестру це зробити неможливо, але обов'язково врахує з наступного семестру. Протягом місяця були отримані скарги і на інших двох колег з англійської мови.

З нового семестру змін не відбулося, тих учнів 8 класів, які знов звернулися зі скаргою, директор попередила, що надалі будуть відраховані зі школи за порушення дисципліни, а вчительку Віру Іванівну попросила звільнитися зі школи, оскільки вона створює конфліктні ситуації.

Заняття 2.1.6. Вирішення практичних завдань «Методи упорядкування планів робочого часу»

Мета: удосконалити уміння менеджерів застосовувати методи упорядкування планів робочого часу, встановлювати пріоритетність справ, підвищити персональну компетентність у часі.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - Просторово-часова організація професійної діяльності менеджерів освіти.
 - Методи упорядкування робочого часу.
- доберіть літературу з обраної теми (документи, книги, статті) та використовуйте інтернет джерела.



Матеріали до практичного заняття:

Завдання 1. Встановіть пріоритетність запропонованих справ та заповніть матрицю Ейзенхауера:

- Вирішення кризових ситуацій
- Невідкладні справи
- Проекти, в яких підходять терміни здачі
- Планування нових проектів
- Оцінка отриманих результатів
- Налагодження стосунків
- Визначення нових перспектив, альтернативних проектів
- Переривання, перерви
- Деякі телефонні дзвінки
- Деякі наради, розгляд невідкладних матеріалів
- Суспільна діяльність
- Рутинна робота
- Деякі листи
- Деякі телефонні дзвінки
- “Поглиначі” часу
- Розваги

Матриця Ейзенхауера

	Термінові справи	Нетермінові справи
	I	II
Важливі		
	III	IV
Неважливі		

Завдання 2.

У рамках одного дня у системі Франкліна всі завдання діляться на три категорії: а) першочергові, б) другорядні, в) малозначні.

Заплановані справи розділіть за категоріями пріоритетності:

1. Закінчити розробку програми стратегічного розвитку для Вашого клієнта.
2. Закінчити статтю для журналу «Маркетингові дослідження».
3. Привітати співробітника Вашої фірми Петрова з днем народження.
4. Отримати інформацію про квітневий семінар з маркетингу, в якому Ви збираєтеся взяти участь.
5. Забрати куртку з хімчистки.

6. Відповісти на лист читачки Кудрявцевої, переданий Вам редактором журналу «Маркетингові дослідження».

Відповіді:

А _____, Б _____, В _____

Завдання 3. Складіть список завдань на день, застосовуючи метод "Альпи".

Перша стадія – складання завдань. Для цього запишіть під відповідними рубриками формуляру «План дня» все те, що Ви хочете або повинні зробити наступного дня:

- завдання зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- невиконане напередодні;
- додалися справи;
- терміни, які треба дотриматися;
- періодично виникаючі завдання.

Вживайте при цьому скорочення, що відповідають виду діяльності або рубриками у формулярі «План дня», наприклад: В – Шишкін (комп'ютерна програма);

Скорочення:

В - візити, наради;

Д - делегування справ;

К - контроль; П - в процесі, у справі;

ПК - поїздки, відрядження;

ПР - письмова робота, ділові листи, диктування;

С - секретар; Т - телефонні розмови;

Ч - процес читання (звітів, циркулярів, газет і т. п.).

Завдання 4. Зробіть аналіз своїх завдань за методом АБВ і заповніть запропоновану таблицю наступним чином.

1. Складіть список всіх запланованих Вами задач на певний період часу (декаду, день і т.ін). Для цього використайте запропонований формуляр.

Дата	Приоритетність			Завдання, справа, акція	Кому доручено	Початок	Закінчено	Примітка

2. Систематизуйте завдання за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для Вашої діяльності. Не забувайте про те, що терміновість принципово не має нічого спільного з важливістю або значущістю відповідного завдання.

3. Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть Ваші завдання відповідно до категорій А, Б, В.

А. Перші 15% всіх завдань, що відносяться до категорії А (дуже важливі, які мають найбільшу значимість для виконання Ваших функцій), не підлягають передорученню.

Б. Наступні 20% завдань складають категорію Б (важливі, суттєві, можуть бути доручені для виконання іншим особам).

В. Інші 65% всіх завдань є завданнями категорії В (менш важливі, незначні, в будь-якому випадку повинні бути передоручені).

5. Перевірте виходячи з першочерговості завдань категорії А свій часовий план на відповідність виділеного Вами бюджету часу значенню завдань:

- 65% запланованого часу (близько 3 год) - завдання А;
- 20% запланованого часу (близько 1 год) - завдання Б;
- 15% запланованого часу (близько 45 хв) - завдання В.

6. Проведіть відповідні коригування. Орієнтуючи свій часовий план на завдання А, Ви тим самим автоматично забезпечуєте те, що не менш важливо, але поглинають час завдання В виділяється стільки часу, скільки відповідає їх значенню.

7. Оцініть завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Завдання 5. Поглинчі часу

Заповніть таблицю, згадавши, що або хто мені заважав працювати протягом попередніх трьох днів.

Таблиця поглиначів робочого часу					
№	Дата	Час	Чим я займався	Що або хто мені заважав працювати	Що зробити, щоб це не повторювалося у майбутньому

Немає нічого більш подразнюючого, ніж різні перешкоди, що відбирають той час, коли Ви зайняті. Кожен раз, коли Ви перемикаєте увагу на те, що нерідко виявляється незначним, Ви втрачаєте дорогоцінний робочий час.

Ваші втрати робочого часу можуть бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Ваших «внутрішніх поглиначів» робочого часу швидше за все можна класифікувати наступним чином:

- звичка відкладати справи,
- небажання займатися «нелюбимою» роботою,
- надмірна захопленість «улюбленими» справами
- невміння сказати «ні» необґрунтованим проханням,

До «зовнішніх поглиначів» часу відносяться:

- Ваші підлеглі або колеги по роботі,
- непрохані «гості» (відвідувачі),
- телефонні дзвінки.

Кожен раз, коли Вас відволікають від основної роботи, просто записуйте в таблицю, чому це відбувається. Через кілька днів у Вас набереться достатньо матеріалу, щоб зрозуміти, хто або що найбільше заважає Вашій роботі

Заняття 2.1.7. Удосконалення напрямів діяльності закладів освіти

Мета: удосконалити уміння менеджерів планувати діяльність закладів освіти, скласти метаплан, на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Форма проведення: акс.

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - ⇒ стратегічний менеджмент закладу освіти;
 - ⇒ методи та інструменти стратегічного планування;
 - ⇒ формулювання цілей за допомогою «Критерії SMART».



Матеріали до практичного заняття:

Вправа «Метаплан»

Мета: проаналізувати ситуацію щодо роботи учнівського самоврядування в місті, виробити чітке бачення того, як кожен учасник запроваджуватиме роботу в своїй школі/закладі вищої освіти.

!!!! Ситуацію можна змінювати

Хід вправи

Що таке «проблема»?

Тренер об'єднує учасників у малі групи по 5-6 осіб. Вправа проводиться поетапно.

1 етап: визначення проблем, які виникають при впровадженні учнівського самоврядування в школі, місті.

Час виконання 5 хв.

Кожна група визначає якусь одну проблему.

2 етап: аналіз ситуації в місті з визначеної проблеми.

Час виконання - 15 хв.

Кожна група працює над вирішенням своєї проблеми.

Учасники індивідуально відповідають на такі питання:

1. Якою є ситуація з функціонування самоуправління в дійсності? (Назвати позитивні і негативні моменти)

2. Якою може бути ідеальна ситуація? (Які ключові практичні моменти для функціонування самоуправління).

3. Чому в дійсності ситуація не є такою, якою вона має бути? (Назвати причини, які заважають ситуації бути ідеальною).

Кожну відповідь учасник записує на окремому аркуші певного кольору і наклеює їх у відповідному секторі «Метаплану» (див. схему)

МЕТАПЛАН

Проблема

1. Якою ситуація є в дійсності?

--	--	--	--	--

2. Якою має бути ідеальна ситуація?

3. Чому в дійсності не є такою, якою вона має бути?

--	--	--	--	--	--

4. Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?

5. Які ресурси ми маємо для реалізації своїх пропозицій?

--	--	--	--	--	--

3 етап: шляхи вирішення проблеми.

Час виконання: 15 хв.

На цьому етапі учасники малих груп працюють разом – обговорюють та узагальнюють думки з перших трьох питань, а потім відповідають на запитання:

1. *Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?* (Учасники відпрацьовують пропозиції. Кожну записують на окремому аркуші певного кольору і наклеюють на відповідному секторі).

2. *Які ресурси ми маємо для реалізації цих пропозицій?* (Перелік ресурсів теж записують – кожен на окремому аркуші – і наклеюють у відповідному секторі).

4 етап: презентація мета планів.

Час виконання : по 5 хв. Для кожної малої групи.

5 етап: обговорення вправи.

Запитання для обговорення

- Що дала нам робота над цією вправою?

Вправа «Проблема –ціль»

Мета: навчити учасників на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Інформаційне повідомлення

Ціль не процес, а кінцевий результат. Ціль – це стан справ, якого ми сподіваємось досягти внаслідок певних дій.

Правильне визначення цілі є першим кроком у її досягненні. Чим зрозуміліші цілі, тим легше спланувати свою діяльність так, аби якнайшвидше їх досягти.

Кожна ціль має бути сформульована таким чином, щоб ви могли зрозуміти, що ви її можете досягти. Під час формулювання цілі **уникайте слів**, що позначають процес: *підтримувати, поліпшувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати.*

Використовуйте слова: *підготувати, організувати, встановити, провести.*

«Критерії SMART», необхідні для формулювання цілей.

S (specific)- конкретність: чи конкретна ціль достатньо зрозуміла?

M(measurable)- обчислюваність: чи піддається ціль обчислюванню(наприклад який % зростання, яка кількість населення задіяна тощо).

A(area – specific)- територіальність : чи окреслюють цілі певний регіон, місто або групу населення?

R(realistic)- реалістичність: чи спричиниться виконання наміченого плану до зрушень, передбачених цілями?

T(time – bound)- визначеність: чи відображає ціль період часу, впродовж якого вона має бути досягнута?

Використовуючи подані критерії, сформулюйте на основі попереднього аналізу цілі запровадження учнівського самоврядування. Наприклад: проблема – відсутність команди; ціль – створення команди. Ми можемо чітко визначити, скільки часу нам потрібно для того, щоб сформувати команду, кого конкретно ми

хочемо бачити в команді, які методи використовуватимемо при її формуванні, чи можлива реалізація наміченої цілі.

Вправа «Мої плани запровадження»

Мета: виробити чітке бачення того, як кожен учасник організовуватиме роботу самоуправління в закладах освіти.

Хід вправи

Учасникам пропонується розглянути подану схему плану та індивідуально визначити першочергові завдання, які необхідно вирішити, розрахувати кроки до реалізації попередньо сформульованої мети.

	Що я зроблю?	Які це дасть результати (що? Для кого? Термін)?	Які ресурси я вико- ристаю?	Що зроблять інші(хто?, що?)?	Які це дасть результати(що? Для кого? Термін?)?	Які ресурси для цього будуть здіяні?
Крок 1						
Крок 2						
Крок 3						
.....						
Крок N						

Ціль

Заняття 2.1.8. Розробка етапів щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Мета: удосконалити уміння менеджерів планувати організацію з використанням методу послідовного опису дій справ, розробляти етапи щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Форма проведення: ігрове моделювання (аукціон)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - ⇒ планування організацію з використанням методу послідовного опису дій справ,
 - ⇒ розробляти етапи щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.



Матеріали до практичного заняття:

1. Визначення цілей

Частина перша. Необхідно дати відповіді на наступні запитання:

1. Якою справою Ви хотіли б займатися?
2. Які потреби людей Ви хочете задовольнити?
3. Яких клієнтів Ви хочете обслуговувати?
4. Як Ви плануєте це робити?

Частина друга. Сформулюйте мету Вашого підприємства фразою із 20-25 слів.

2. Характеристика послуг

Частина перша. Побудуйте таблицю, в якій перерахуйте всі види послуг, які пропонує Ваша фірма. Вкажіть, яким чином Ви хочете їх надати. Їх властивості (у чому вони полягають?), їх користь (що вони дають клієнту? Чому клієнт ними користується?).

Частина друга. Дайте відповідь на запитання, використовуючи наступну шкалу оцінок: відмінно, добре, задовільно, погано. Дайте пояснення до кожного запитання:

1. Якою буде якість Ваших послуг?
2. Наскільки Ваші послуги виправдовують очікування клієнта?
3. Якою мірою найменування Ваших послуг розкривають їх користь для клієнта?
4. Якщо пропонує Ваша фірма різні види послуг, то чи сумісні вони між собою?
5. Чи є в розпорядженні Вашої фірми все необхідне для надання даного виду послуг?
6. Чи є у Вас необхідні матеріали і чи легко Ви їх дістанете?

3. Ціноутворення

1. Які ціни на Ваші послуги? (В порівнянні з середньоринковими).

2. Ви здійснюєте оплату готівкою чи обслуговуєте в кредит?
 3. Які види знижок пропонує Ваша фірма?
 4. Чи берете Ви оплату за непередбачені послуги?
 5. Які ціни передбачаєте встановити?
 6. Як на Ваш погляд клієнти будуть сприймати ціни?
 7. Чи вважаєте Ви Ваші ціни конкурентоздатними?
- Узагальніть Ваші відповіді.

4. Реклама

Дайте повні відповіді на наступні запитання:

1. Як можна переконати людей користуватися Вашими послугами?
2. Як організувати пряму пропозицію послуг?
3. Як краще використати засоби інформації?
4. Які слід організувати публічні виступи?
5. Які слід використати особисті зв'язки з метою реклами?
6. Які стимули необхідно запропонувати?
7. Як організувати рекламу поштою?
8. Якою мірою слід використовувати платні оголошення?
9. Як краще використовувати телефон з метою реклами?

Узагальнюючи відповіді на дані запитання, підготуйте план реклами й пропаганди послуг Вашої фірми.

5. Характеристика клієнтури

1. Який середній вік Ваших клієнтів? (Молодше 25 років; 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 51-60; старші 60 років).
2. Яке співвідношення чоловіків і жінок серед Вашої клієнтури?
3. Де мешкають Ваші клієнти?
4. Який середньорічний дохід Ваших клієнтів?
5. Яка основна причина, що спонукає їх до користування Вашими послугами?

6. Клієнти-підприємства:

1. Які підприємства є Вашими клієнтами (за чисельністю персоналу, величиною основного капіталу)? Як давно вони існують? Яка їх перспектива?
2. Де вони знаходяться?
3. Який середньорічний обсяг реалізації їх продукції?

Висновки: узагальніть всі відповіді на запитання і визначіть п'ять загальних характеристик Вашої клієнтури.

7. Спілкування й обслуговування клієнтів

Частина перша. Спілкування з клієнтами.

1. Погляньте на рекламні брошури, фірмові бланки й візитки Вашої фірми. Яке враження справлять ці предмети про фірму у клієнта?

2. Чи допускаються описки в листах, які посилаються Вашою фірмою?

3. Як Ви чи Ваші службовці відповідатимуть по телефону? (Як часто Ви будете піднімати телефонну слухавку? Яким тоном будете розмовляти? Який у Вас буде темп мовлення? Як часто Ви будете вимовляти слова?).

4. Чи завжди Ваш телефон буде працювати в робочі години?

5. Як швидко Ви будете реагувати на ділові дзвінки й візити?

6. Яким чином Ви будете залагоджувати суперечки між фірмою та клієнтом?

7. Яке враження справить Ваше приміщення на клієнтів?

8. Як довго Ваш відвідувач буде чекати прийому?

Частина друга. Обслуговування клієнтів.

1. Чи маєте Ви намір посилити інформування клієнтів щодо надання послуг?

2. Наскільки терміново Ви плануєте виконувати замовлення Вашої клієнтури?

3. Який порядок обслуговування клієнтів Ви встановите на Вашій фірмі? (Сформулюйте однією фразою).

4. Чим обслуговування на Вашій фірмі буде відрізнятися від обслуговування клієнтів на інших фірмах?

Висновки: узагальнюючи відповіді на поставлені вище запитання, викладіть коротко порядок відносин, які Ви будете будувати з Вашими клієнтами і як будете їх обслуговувати на Вашій фірмі.

8. Конкуренція

1. Охарактеризуйте своїх конкурентів.

Конкуруюча фірма	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти

2. Проаналізуйте переваги і слабкі сторони конкурентів.

Конкуруюча фірма	Переваги	Недоліки

9. Прогноз на майбутнє

1. Складіть і заповніть таблицю за формою.

Фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства	Як можуть дані фактори вплинути на діяльність підприємства

2. Стисло викладіть прогнози щодо діяльності Вашого підприємства в поточному і майбутньому роках.

10. Тенденції у Вашій галузі та їх вплив

1. Які назріваючі зміни у Вашій галузі можуть вплинути на діяльність Вашого підприємства?

2. Які майбутні зміни у сфері послуг галузі можуть вплинути на Вашу діяльність?

3. Які зміни в оплаті праці можуть віддзеркалитися на діяльності Вашому підприємства?

4. Які зміни в системі управління можуть стосуватися роботи Вашого підприємства? Зробіть загальні висновки і внесіть зміни в проект (робочий документ).

11. Підготуйте презентацію відповідно до новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Заняття 2.1.9. Кейс-стаді «Розробка плану маркетингових заходів закладу освіти»

Мета: удосконалити уміння менеджерів розробляти план маркетингових заходів щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - ⇒ ознайомитись з діяльністю новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг на попередніх заняттях;
 - ⇒ розробляти план маркетингових заходів щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Матриця для формування стратегічних альтернатив для освітніх послуг

Маркетингові варіанти	вирішення проблем проблеми		
	1	2	3
Тип освітніх послуг			
Рівень якості			
Терміни надання			
Адаптація до ринку			
Реклама PR			
Просування			
Ціна			
Вплив на освітній процес			
Рівень інноваційності			

Маркетинговий підхід до розробки програми розвитку освітніх послуг (структура і зміст)

Програма розвитку освітніх послуг – це документ, який характеризує процес розвитку освітніх послуг на трьох його рівнях:

- 1) концептуальному – проектуються ідеї, принципи, провідні поняття, цінності;
- 2) проектно-управлінському – формулюються цілі, визначаються умови, засоби і технології;
- 3) практичному – визначається інструментарій, форми і прийоми.

Структура програми розвитку:

1. Коротка анотація (паспорт) програми розвитку.
2. Інформаційна довідка про освітній установі.
3. Блок аналітичного і прогностичного обґрунтування програми розвитку:
 - аналіз стану і тенденцій зміни значущого для освітніх послуг зовнішнього середовища;
 - аналіз стану і прогноз тенденцій зміни освітніх потреб, адресованих освітніх послуг, соціального замовлення;

- аналіз стану і прогноз тенденцій зміни ресурсних можливостей освітніх послуг,
- зовнішнього середовища в новій освітній ситуації;
- аналіз і оцінка досягнень передового досвіду, конкурентних переваг освітніх послуг;
- аналіз і оцінка інноваційного стану освітніх послуг, інноваційного потенціалу, колективу, потенційних «точок зростання»;
- проблемно-орієнтований аналіз стану освітніх послуг, проблеми освітніх послуг і їх причини;
- ключові управлінські проблеми і їх причини.

4. Концептуальний проект (концепція) бажаного майбутнього стану освітніх послуг як системи:

- система цінностей, філософія, принципи життєдіяльності освітніх послуг;
- опис місії, головних функцій по відношенню до навчання і їх розвитку,
- до соціуму, педагогічному персоналу;
- опис моделі випускника освітніх послуг;
- концепція нової освітньої системи, що включає характеристику головних властивостей, спрямованості освітнього процесу і середовища, підходи до змісту, технології, структури та організації навчання та позанавчальної виховної роботи;
- концепція нової освітньої системи, що включає головні властивості й характеристики соціально-психологічного клімату і організаційної культури;
- концепція ресурсів, необхідних для життєзабезпечення і розвитку, систем ресурсного забезпечення (фінансові, матеріально-технічні, кадрові, програмно-методичні, дослідницькі, нормативні, інформаційні та ін.);
- діяльності й зовнішніх зв'язків освітніх послуг;

➤ концепція нової керуючої системи школи, що включає характеристику ключових властивостей управління, його функцій (утримання), технологій (логіки, методів, засобів, інструментів та організаційних форм, організаційної структури).

Стратегія і тактика переходу (переведення) освітніх послуг в новий стан:

➤ стратегія переходу, основні напрямки, етапи, завдання здійснення інновацій і плановані результати;

➤ конкретний поетапний (річний) план дій щодо реалізації програми розвитку.

Програма розвитку освітніх послуг перед початком реалізації повинна пройти внутрішню і зовнішню експертизи.

2.2. ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ

Завдання 2.2.1. Початок формування і розвитку основних принципів менеджменту відноситься до XIX століття. Надайте відповіді на запитання та заповніть табл.. нижче:

- Анрі Файоль в 1916 році виклав уперше повну теорію менеджменту, сформував її основні принципи. Охарактеризуйте їх.
- Проаналізуйте основні принципи наукового управління американського інженера-дослідника в галузі менеджменту Ф. У. Тейлора (1856-1915).
- Розкрийте принципи продуктивності, що запропоновані Емерсоном.
- Перелічіть принципи управління, що запропоновані Г.Фордом.

Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними	
Принципи адміністративного управління Анрі Файоля	
Принципи наукового управління за Ф. У. Тейлором	
Принципи продуктивності, що запропоновані Емерсоном	
Принципи управління, що запропоновані Г.Фордом	

Рекомендована література:

- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: [навч. посіб.] / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

Завдання 2.2.2. Повноваження і відповідальність керівника структурного підрозділу закладу освіти. Делегування повноважень.

Повноваження – це надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси закладу освіти та направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань.

До основних повноважень належать *лінійні, рекомендовані, паралельні, функціональні тощо*. Чим вони відрізняються, наведіть приклади.

У теорії менеджменту делегування повноважень – це загальновизнане «золоте правило» управління, суть якого в тому, що найважливішою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов’язків. Що може бути делеговане, навколо яких понять йде процес делегування?

ОБОВ’ЯЗОК = ПОВНОВАЖЕННЯ = ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

У процесі вивчення та оволодіння методами процесу делегування необхідно враховувати, що в обов'язковому порядку має бути повна відповідність між вище перерахованими елементами процесу делегування, тобто для виконання дорученої роботи підлеглий повинен бути наділений необхідними повноваженнями і в їх рамках нести відповідальність. Кожен керівник зобов'язаний чітко і ясно собі уявляти, що порушення вище вказаної відповідності – це один із серйозних факторів, які викликають стресовий стан.

Таким чином, начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована у повному обсязі.

Делегування повноважень – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють між підлеглими багаточисельні завдання, направлені на досягнення цілей усього навчального закладу.

Відповідальність (у контексті делегування повноважень) – це відповідальність підлеглого за результати виконання завдання перед своїм

керівником, яка настає тільки після передачі повноважень. До основних заходів попередження порушень дисципліни належать усні попередження, письмові, штраф, перевід працівника в інший підрозділ, перевід на меншу за рівнем оплати посаду, звільнення.

Під делегуванням науковці розуміють передачу підлеглому завдання або діяльності із сфери дій керівника. Одночасно з робочим завданням для її виконання повинні також делегуватися необхідна компетенція і відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність).

Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована. Передача повноважень має цілий ряд переваг:

- передача повноважень – хороший спосіб мотивації;
- доручення – спосіб навчання людей;
- у колективі створюється команда однодумців, здатна вирішувати складні виробничі завдання.

Керівник може зосередитися на розробці більш довгострокових і стратегічно важливих програм, не займаючись рутинною роботою. Визначаючи завдання для делегування, слід брати до уваги чотири основних міркування. Завжди прагніть передавати повноваження:

1. Коли роботу може добре виконати хто-небудь, хто заробляє менше Вас.
2. Коли для кваліфікованого виконання завдання Вам не вистачає знань, умінь або досвіду.
3. Коли робота рутинна.
4. Коли завдання може сприяти професійному росту Ваших підлеглих.

Передаючи повноваження, Ви повинні врахувати такі обставини:

- вимоги до якості результату; наскільки для Вас важливо, щоб робота була виконана не гірше, ніж це зробили б Ви?
- можливості підлеглих, наскільки велику частину завдання підлеглі здатні виконати;
- Ваші стосунки з підлеглими, наскільки вільно Ви себе відчуваєте, передаючи підлеглим конкретну роботу? Наскільки їм зручно отримати її від Вас?
- Час, яке зараз навантаження у Вас і у підлеглих? Чим більший обсяг роботи Ви передасте, тим більше звільните власного часу.

Щоб передача повноважень дійсно принесла бажані Вами результати, необхідно продумати:

- постановку задачі – щоб підлеглі точно знали, що саме їм доручається зробити, яким чином і коли;
- вибір виконавців – оцініть компетентність і мотивацію підлеглих, яким Ви збираєтеся передати повноваження;
- ступінь відповідальності підлеглих – що Ви будете вирішувати самі, а що довірите підлеглим;
- доречний спосіб контролю – наскільки жорстко Ви маєте намір контролювати роботу своїх підлеглих щодо виконання цього завдання.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- спеціалізовану діяльність;
- рутинну роботу, часткові питання;
- підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника, як:

- ❖ встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування;
- ❖ керівництво співробітниками, завдання особливої важливості;
- ❖ завдання високого ступеня ризику, незвичайні, виняткові справи;
- ❖ актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, повторної перевірки, а також може бути і для відповідної підготовки виконавця;
- ❖ задачі суворо довірливого характеру;
- ❖ остаточне визначення організаційної структури навчального закладу; остаточні рішення про напрями фінансової, кадрової та соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу, розвитку.

Визначте критерії правильного делегування, принципи делегування та рекомендації використання техніки делегування.

Рекомендована література:

- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: [навч. посіб.] / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

➤ Хаджирадєва С.К., Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.3. Стилi керівництва менеджера освіти в сучасних умовах трансформації

- ☐ Підготуйте повідомлення відповідно до питань, які виносяться для обговорення, а саме:
 - 1. Характеристика стилів керівництва.
 - Теорії «Х», «Y», «Z».
- ☐ Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами західно-європейської класифікації. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу.

Порівняння стилів керівництва і типів впливу

Параметри взаємодії керівника з підлеглим		Стилi керівництва	
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Керівник самостійно вирішує всі питання	Напередодні ухвалення рішення радиться з колективом, або приймається колективне рішення	Чекає вказівок вищого керівництва або підпорядковується групі чи нараді робітників
Спосіб доведення рішення до виконавців			
Розподіл відповідальності			
Відношення до ініціативи			
Відношення до відбору кадрів			
Відношення до недоліків особистих знань			

Стиль спілкування			
Характер відношень з підлеглими			
Відношення до дисципліни			
Відношення до морального впливу на підлеглих			

Західноєвропейська класифікація

Ознайомившись з характеристиками груп, заповніть подану нижче таблицю.

«Деспот»

Він характеризується «вмінням» компрометувати своїх підлеглих на великих зборах. Як правило, за його авторитарним стилем криється самотність, комплекс власної неповноцінності чи надмірна вимогливість. Свої недоліки він пильно маскує перебільшеною суворістю. Існують два шляхи співробітництва з таким шефом без шкоди для власного здоров'я: рятуватися від нього втечею або не звертати уваги на його зауваження.

«Патріарх»

«Патріарх» твердо впевнений у тому, що лише він один знає, як буде добре для процвітання організації. Від підлеглих він очікує безумовне ухвалення запропонованого їм маршу. Не дивлячись на авторитарний стиль керування, керівник користується визнанням і навіть любов'ю у колективі. Його цінують за професійну компетентність і турботу. «Патріарх» знає проблеми підлеглих, бере участь в їх розв'язанні порадою та справою.

«Борець-одиначка»

Цей керівник відгороджується від оточуючих щільною завісою. Він охоче й дуже економно видає будь-яку, навіть потрібну інформацію, іноді дуже суперечливу.

«Залізна леді»

Вона холодна, авторитарна, самовпевнена й знає, на що спроможна, знає власні сили. Вона досконало володіє правилами інтриг, відкидає дискусії і наради як неефективний засіб та дарма загублений час. Хто не «приносить» очікуваного успіху, отримує від неї догану.

«Старша сестра»

Практикує повсюди цитувати «жіночий стиль керування», обожнюючи дискусії та колективну роботу. Будучи сильною особистістю, вона любить, щоб поряд з нею працювали дуже сильні колеги. «Старша сестра» вважає за необхідне захищати своїх підлеглих, що, в принципі, позитивно впливає на роботу колективу. Вона сподівається від підлеглих абсолютно такого ж ставлення до роботи.

«Дилетант»

Йому вдається зайняти місце керівника не завдяки професійним рисам, а – добрим стосункам. Тому в колективі слабкі сторони керівника дуже швидко будуть обговорюватися, а разом з цим з'являться неформальні керівники. Якщо Ви підлеглий чи навіть заступник «дилетанта», то пам'ятайте, що маєте велику можливість довести особисті здібності бути керівником. Сподіватись на співробітництво з дилетантом дуже марна справа. Будучи професійно некомпетентним, «дилетант» ніколи не прогавить можливості підвестися за рахунок навіть невеликої помилки свого підлеглого й через роки буде згадувати про неї.

Група керівника	Правильні форми спілкування			
	на що звернути увагу	що ображає керівника	як звернути його увагу на особисті здібності	як відстояти власні ідеї та інтереси
«деспот»				
«патріарх»				
«залізна леді»				
«дилетант»				
«старша сестра»				
«борець-одиначка»				

На що звернути увагу

- ☐ Пам'ятайте, що Ви маєте справу зі слабкою, невпевненою в собі особистістю. Уникайте провокаційних висловлювань типу: «Керувати спроможний не кожний». Навіть якщо Вам буде нелегко, намагайтесь, щоб Ваш супротивник відчув, що він «король» у Ваших очах.

- ☐ Часто цей керівник буває експертом у своїй галузі. Не варто його турбувати з кожної дрібниці. Пояснення в письмовому вигляді, передані через секретаря, будуть ефективнішими, ніж годинна бесіда з ним. Якщо цього контакту для урегулювання проблеми не вистачить, тоді погодьте у секретаря зручний для керівника час для особистої бесіди.
- ☐ Пам'ятайте, що Ви полестите вітчизняному інстинкту керівника і його «его», вбігши у відкриті двері його кабінету та спитавши його поради з будь-якого важливого для Вас питання.
- ☐ Очікує від свого оточення дисципліни і лояльності. Будучи жінкою – керівником, вона вважає, що керувати колективом зможе лише завдяки жорстокості та непохитності.
- ☐ Важлива не лише професійна, але й соціальна компетенція. Вона цінує у своїх співробітниках відчуття єдиної команди.
- ☐ Відносно легким є випадок, коли керівник добре знає про свою неспроможність, дозволяючи Вам діяти на свій страх і ризик. Набагато гірше, якщо керівник не усвідомлює відсутність необхідної компетенції, намагаючись прикрити її авторитарним стилем керування і непристойними вчинками. У цьому випадку Вам треба захищатись, тому заздалегідь знайдіть собі союзників серед колег.

Що ображає керівника

- ☐ Ваші дії на власний розсуд без попередньої поради з ним.
- ☐ Відмова виконувати її накази. Хто несерйозно виконує покладені обов'язки, сподіваючись на жіноче м'яке серце, той потрапляє в категорію штрафників, яких карають.
- ☐ Ваше «всезнання», подібні висловлювання: «А я все ж таки правий», – можуть вивести його із нормального стану.
- ☐ Ви відкрито намагаєтесь суперничати з ним. Це є поштовхом до початку війни, що за собою тягне відповідні санкції. Скарга у вищій інстанції в таких випадках не ефективна, оскільки саме вони допомогли стати керівником. Саме тому там не будуть визнавати його некомпетентність і власне помилкове рішення.
- ☐ Інтриги співробітників, які відмовляються від роботи в колективі, перекодування відповідальності на плечі іншого, – усе це може довести керівника до нервового зриву.
- ☐ Постійні бесіди та дуже тривалі переговори. Висловлювання вголос про його неефективні методи керування.

Як звернути його увагу на особисті здібності

- ☐ Старанною роботою, але без зовнішніх виявів радості з приводу успіху. На одній із особистих співбесід стримано нагадайте керівникові про досягнутий успіх, спитавши його: «Що Ви думаєте відносно мого доповіді?», чи : «Як Вам сподобалася олімпіада, яку я організувала?».
- ☐ Лише успіхи на роботі, щирість і професіоналізм імпонують керівникові. Якщо Ви відвідали семінари, конференції з проблем інновацій та інтерактивних форм навчання, то покажіть керівнику відповідні посвідчення, програми, сертифікати, вдячні листи.
- ☐ Ніяк – він нічого не розуміє.
- ☐ На загальних зборах колективу, нарадах висувайте цікаві ідеї й пропозиції, творчо та конструктивно розвивайте й удосконалюйте їх. Розкажіть про те, як Вам вдалося підвищити рейтинг учнів, використовуючи нову методику, чи отримати запрошення на участь у конкурсі «Вчитель року».
- ☐ Це не так просто. Краще – результатом власних дій.
- ☐ Добиваючись більшого, ніж на Вас покладено на професійній ниві. Запропонуйте свої послуги в укладанні документів, замість того, щоб чекати диктування. Проект документу лишіть керівникові для розгляду. Звільнивши керівника від цієї справи, ви ж не перебільшуєте власної компетенції та не «перестрибуєте» його «Я».

Як відстояти власні ідеї та інтереси

- ☐ Діловою аргументацією. Якщо у відповідь посварять чи образять, – у жодному разі не демонструйте своєї образи, давши волю емоціям, сльозам, – програєте.
- ☐ Керівник вірить лише у власні ідеї. Ваші ідеї побачать світ, якщо ви будете грати роль його розумного учня. Представте власні ідеї як логічний розвиток його думок.
- ☐ Будьте максимально самовпевнені. Якщо керівник висунув проти Вас несправедливе звинувачення, то діловим тоном миттєво оскаржіть його. У жодному разі не влаштовуйте полеміку. Дайте відчуття, що ви стоїте за її спиною, не обмежені ніяк і впевнені у власному професіоналізмі.
- ☐ Зберігайте лояльність. У Вас розв'яжуться руки лише тоді, коли керівник буде вважати Вас своїм союзником.
- ☐ Дискусії та ділові наради є рухомою силою команди. Під час власних виступів на нарадах знайдіть найкращі аргументи підтвердити запропоновану ідею, пропозицію. Критику на адресу вашої роботи ніколи не

сприймайте як критику власної особистості. Керівник вважає звичайною справою говорити про слабкі сторони підлеглих, не маючи й думки про їх особисті риси, не бажаючи нікого образити.

- ❑ Пропонуючи добре продумані й точно сформульовані пропозиції, зарекомендуєте себе людиною, яка займається великими справами.

Американська класифікація

Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу. Наскільки актуальні запропоновані класифікації для управлінського середовища менеджерів освіти?

Проведені дослідження сучасної американської культури засвідчили наявність 4 основних типів менеджерів:

- майстри
- борці з джунглями
- люди компанії
- гравці.

Перший тип – **«майстри»**.

Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику та повагу до інших людей. Оточуючі люди в більшості випадках оцінюються ними з погляду на те, наскільки вони творчо виконують свої обов'язки. Але ж ці люди бувають настільки зайняті предметом особистих творчих вишукувань, що не спроможні керувати складними й змінними організаційними системами.

Другий тип – **«борці з джунглями»**.

Це люди, які пристрасно, жагуче прагнуть до влади. Вони сприймають себе й оточуючих, як людей, які живуть у «людських джунглях», де кожний намагається з'їсти іншого. Їхні інтелектуальні та інші психічні ресурси спрямовані переважно на забезпечення особистої безпеки та благополуччя. Колег по роботі вони зазвичай розглядають як конкурентів чи ворогів, а підлеглих, – як засіб у боротьбі за владу.

Серед них, у свою чергу, виділяють два підтипи: «леви» і «лиси».

«Леви» – переможці, які досягли успіху і будують «власну імперію».

«Лиси» – влаштувавши свої гнізда в організації, продовжують спритно й обачливо просуватись далі. За рахунок кмітливості вони швидко просуваються службовими сходами. Однак їхні плани врешті-решт руйнуються в результаті відповідних дій тих, кого вони у свій час обманювали й використовували в корисних цілях.

Третій тип – «люди компанії».

Вони ідентифікують себе з організацією, якій самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то намагаються підкорити себе іншим і швидше досягти безпеки, ніж успіхів. Будучи ж вольовими і достатньо сильними, вони прагнуть до визнання з боку оточуючих, підвищення ступеня згуртованості колективу. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу співробітництва й взаєморозуміння, однак, з'ясовується, що вони не спроможні успішно довести справу в умовах сильної конкуренції.

Четвертий тип – «гравці».

Вони розглядають ділове життя взагалі й особисту роботу, зокрема, як своєрідну гру, люблять ризикувати, часто цікавляться інноваціями. На відміну від «борців з джунглями», вони не прагнуть до утворення власної «імперії», а задоволені вже від самої перемоги. Їхня головна турбота – набутти слави переможця. Серед сучасних менеджерів найбільш широко представлений цей тип. Однак у керівників, які обіймають найбільш високі посади, разом із рисами «гравців» присутні характеристики «людей компанії». Вони ведуть гру в більшості випадках в інтересах компанії, ідентифікують себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи у своїх підлеглих, вони заохочують тих, хто сприяє успіхам організації, і карають тих, хто заважає. При просуванні службовими сходинками їхні власні інтелектуальні здібності удосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, у якій здатні поєднуватись різні, навіть протилежні риси: прагнення до співробітництва та конкуренції, лаконічність стилю керування й схильність до ризику та тверезий розрахунок тощо.

Однак усе це стосується в більшості інтелектуально-вольових, а не емоційно-душевних рис, тобто тих рис особистості, які необхідні керівникам для правильного спілкування з людьми.

Рекомендована література:

- Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Либідь, 2004. 424с.
- Летучий Д. Типологія стилів управління персоналом у сфері державного управління [Електронний ресурс]. Режим доступа: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ldmsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ldmsds.pdf)
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

- Хаджирадєва С.К., Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.4. Принципи та підходи, якість та ефективність управлінських рішень.

Заповніть таблицю, розкриваючи сучасні підходи до ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Назва підходу	Сутність підходу
Системний підхід	
Відтворювально-еволюційний підхід	
Інноваційний підхід	
Комплексний підхід	
Глобальний підхід	
Інтеграційний підхід	
Віртуальний підхід	
Підхід стандартизації	
Маркетинговий підхід	
Ексклюзивний підхід	
Функціональний підхід	
Процесуальний підхід	
Структурний підхід	
Ситуаційний (варіантний) підхід	
Нормативний підхід	
Оптимізаційний підхід	
Директивний	

(адміністративний) підхід	
Поведінковий підхід	
Інші....	

Наведіть приклади методів ухвалення рішень:

- Методи вивчення проблеми (діагностування)
- Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідеї)
- Методи обґрунтування рішень

Об'єктивні і суб'єктивні чинники, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень (Л. Карамушка)

Об'єктивні (або зовнішні) чинники	
<u>Перша група</u> — чинники, пов'язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період	
<u>Друга група</u> — чинники, зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі	
<u>Третя група</u> — чинники, які стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії	
<u>Четверта група</u> – чинники, пов'язані з типом керованого освітнього закладу.	
<u>П'ята група</u> – чинники, що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв'язати	
<u>Шоста група</u> – чинники, які мають відношення до умов розв'язування управлінської проблеми	
Суб'єктивні чинники зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, особливостями виконання діяльності, особистісними характеристиками тощо).	

Перша група –чинники, пов'язані зі змістом управлінської діяльності керівника	
Друга група – чинники, які характеризують особливості виконання керівником управлінської діяльності:	
Третя група –чинники, які відображають особливості спілкування керівників з іншими учасниками управлінської взаємодії	
Четверта група – чинники, пов'язані з саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки	

Рекомендована література:

- Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Либідь, 2004. 424с.
- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
- Литвиненко І. С., Прасол Д. В., Теглівець Л. В. Психологія управління в освіті: метод. посіб. Вид. 2–е. Миколаїв : Арнекс, 2008. 104 с.
- Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
- Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ , 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)

Завдання 2.2.5. Критерії оцінки використання особистого часу.

Тест «Персональна компетентність у часі»

Інструкція до тесту: «До вашої уваги пропонується тест, який дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом і вашу компетентність у часу в цілому. На кожне із питань можна дати одну із трьох можливих відповідей: «Так», «Інколи», «Ніколи». Відповідайте відверто!».

Питання:

1. У будь-якій роботі я прагну мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканий час» про всяк випадок.
2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в умі і періодично обмірковую способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене задач.
4. Я детально планую кроки, етапи досягнення своєї мети.

5. Я розумію, що спілкування з друзями у робочий час – перешкода, і намагаюсь уникати таких ситуацій.
6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюсь досягти поваги до свого часу і від інших людей.
7. Для планування свого часу я використовую записи.
8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що необхідно зробити у першу чергу.
9. У своїх справах я суворо притримуюсь встановлених мною термінів.
10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх часів».
11. Я вмію і намагаюсь коротко розмовляти по телефону.
12. Я досить наполеглива людина і звичайно, не зважаючи на перешкоди і відволікання, продовжую працювати по плану.
13. Перед початком будь-якої роботи я детально обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни і етапи роботи тощо.
14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.
15. У кінці робочого дня я аналізую все, що відбулося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало своєчасно виконувати роботу.
16. Рутинні справи я намагаюсь робити крупними блоками, швидко, немовби «потокком».
17. Я регулярно працюю з органайзером, записною книжкою тощо, засобами, які допомагають мені краще управляти своїм часом.
18. Я вмію братися за будь-яку роботу і рішуче, без зайвої «раскачки».
19. Навіть випадкові втрати часу (стояти в черзі) я намагаюсь використовувати з користю.
20. Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також потрібно планувати і продумувати.
21. Мені легко просити допомоги у інших людей, особливо, якщо це допомагає мені краще розподіляти і планувати мій час.
22. Зазвичай я легко розумію, які із моїх справ є найбільш важливими, і їх треба виконати в першу чергу.
23. Я маю чітку уяву про свою майбутню кар'єру.
24. Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.
25. У мене є особлива система управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожную відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали,
за відповідь «Іноді» – 1 бал,
за відповідь «Ні» – 0 бал.
 2. Підсумуйте отримані вами за кожне питання бали.
 3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів – ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.
- Якщо ваш результат від 29 до 39 балів – у вас середня (нормальна)

компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 18 до 28 балів – низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Скоріше за все, ви непродуктивно витрачаєте драгоцінні хвилини і часи свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

Тест «Раціональне використання часу (часовий менеджмент)»

Часова компетентність передбачає правильне сприймання часу («відчуття часу»), вміння оптимально розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі. Запропонований тест сприяє підвищенню часової компетентності спеціаліста.

Інструкція

Встановіть, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до кожного із запропонованих фраз напишіть не менше п'яти закінчень:

1. У мене дуже мало часу, тому що... _____
2. У мене було б більше часу, якщо б _____
3. Я витрачаю надто багато часу дарма, тому що _____
4. Я дуже мало можу впливати на планування свого часу, тому що _____

Добре обміркувавши ці питання, ви з'ясуєте ті перешкоди, які заважають більш оптимальній самоорганізації.

Згадайте свій звичайний робочий день і відпишіть на наступні питання:

- Коли Ви починаєте почувати втому протягом звичайного робочого дня?
- Коли Вам просто необхідно зробити невелику паузу в роботі, щоб зняти втому?
- Коли Ви відчуваєте зльоти працездатності й інтелектуальний підйом?
- У який час протягом робочого дня Ви відчуваєте себе майже нездатним до роботи?
- У який час Ви можете займатися рутинною механічною роботою, але не в змозі сконцентруватися й ухвалити важливе рішення?

Рекомендації: Побудуйте наступний графік. За віссю «Час» відкладете Ваші години роботи. За віссю «Готовність до роботи» відкладете у відсотковому відношенні Вашу готовність виконувати поставлені завдання. Візьміть за зразок графік біологічної активності, наведений нижче. Візьміть за 100% готовність ухвалити важливе рішення, провести важливу нараду, успішно виступити з доповіддю та ін., тобто пік Вашої інтелектуальної та ділової активності.

Інші цифри залишаються на Ваш розсуд, тобто залежать від Ваших особистих якостей, здатностей і часу дня. Ви повинні побудувати графік залежності Вашої працездатності як функції часу дня.

Після того, як Ви побудували такий графік, знайдіть у Вашому щотижневику розклад будь-якого робочого дня. Не забудьте відзначити важливість, тобто пріоритетність Ваших занять. Розподіліть виконання найбільш важливих, пріоритетних завдань у той час, коли Ви знаходитесь на піку Вашої інтелектуальної форми. Завдання, що вимагають мінімуму інтелектуальних витрат, виконуйте, коли Ваша утомленість й Ваша працездатність майже мінімальні. У часи, коли Ваша працездатність досягає 50% від максимальної (дуже гарний показник), плануйте виконання завдань помірної розумової активності – листи, договори, контроль за виконанням завдань, телефонні дзвінки, зустрічі з колегами й клієнтами.

Тест «Оцінка власного стилю використання робочого часу»

На питання тесту необхідно відверто відповісти «Так», «Інколи», «Ні»:

1. Чи плануєте ви наперед те, що треба виконати на наступному тижні?
2. Чи достатньо буває у вашому розпорядженні працівників для виконання дорученого об'єму роботи?
3. Чи плануєте ви наперед розподіл робіт між окремими робітниками?
4. Чи здійснюються роботи на ділянці, за яку ви відповідаєте, достатньо швидко і гнучко або виникають зупинки?
5. Чи достатньо компетентний і добре підготовлений персонал для виконання завдань, які на нього покладені?
6. Чи підготували ви собі помічника, який при необхідності спроможний допомогти?
7. Чи є у наявності у помічника або секретаря сучасні засоби оргтехніки, які необхідні для забезпечення ефективної роботи?
8. Чи підготували ви свого помічника для того, щоб він міг ефективно вирішувати проблеми, які виникають?
9. Чи прагнете ви проводити якомога менше різноманітних нарад?
10. Чи намічаєте ви ділові зустрічі через секретаря?
11. Чи готуєте ви завдання у кінці робочого дня або вранці для того, щоб секретар зміг їх виконати протягом робочого дня?
12. Ви користуєтесь диктофоном?
13. Чи знає секретар, кого він може безпосередньо з вами з'єднати?
14. Чи назначає особисто секретар час ваших ділових зустрічей і поїздок?
15. Чи досить зрозуміло ви даєте завдання персоналу?
16. Чи є можливість з'єднатися з вами, якщо кому-небудь із співробітників терміново потрібна ваша допомога?
17. Ви пунктуальні у питаннях використання робочого часу?
18. Чи починаєте ви свій робочий день із невідкладних справ?
19. Чи прагнете ви знайти перерву протягом робочого дня?

20. Ви завжди приймаєте рішення швидко?
21. Ви завжди дієте рішуче, коли помічаєте, що персонал тиняється по коридорах або сидить без діла на своїх робочих місцях?
22. Чи об'єктивно ви визначаєте ефективність роботи своїх підлеглих?
23. Чи знаєте ви, на основі яких критеріїв підлеглі визначають вашу власну ефективність в роботі?
24. Чи даєте ви оцінку використанню свого робочого часу?
25. Чи проводять ваші підлеглі контроль за використанням свого робочого часу?
26. Чи складаєте ви перспективний план використання свого робочого часу?

Обробка тесту і інтерпретація результатів:

1. За кожну відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали, за кожну «Інколи» - 1 бал, «Ні» - бали не отримуєте.
2. Підрахуйте суму балів.
3. Сума балів вище 46 вказує на ефективне використання робочого часу; 46-26 – задовільне; 25-15 – не достатньо задовільне; нижче 14 – незадовільне.

Висновки:

1. Уважно прочитайте всі питання і з'ясуйте, чому ви відповіли на них так, а не інакше.
2. Оцініть відповіді на кожне питання, співвідносячи його із загальним балом тесту. Зробіть висновки:
 - а) мої позитивні сторони:
 - б) мої недоліки:

Рекомендована література:

- Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. Москва : ДМК-пресс, 2010. 128 с.
- Зайверт Лотар Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. Москва: АСТ Астрель, 2017. 255 с.
- Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
- Хаджирадева С.К., Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.6. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Більшість учених і практиків вважають, що доцільним є складання таких планів на п'ять років.

Існує три основні стратегії розвитку закладів:

1. *Стратегія локальних змін*, яка передбачає покращення, раціоналізацію, оновлення окремих напрямків життя закладів.

2. *Стратегія модульних змін*, яка передбачає здійснення декількох комплексних нововведень, які не пов'язані між собою.

3. *Стратегія системних змін* передбачає повну реконструкцію закладу, торкається всіх компонентів діяльності (мети, змісту, організації, технології тощо), всіх структур, зв'язків, ланок.

Рекомендована література:

➤ Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.

➤ Пушкар Р.М., Тарнавська Н.Б. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

➤ Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ , 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)

➤ Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 687 с.

Завдання 2.2.7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Структура механізму реалізації змін охоплює 4 складові:

- ресурсно-компетенційну;
- організаційну;
- соціально-психологічну;
- управлінську.

У чому полягає специфіка зазначених складових.

Рекомендована література:

➤ Менеджмент, маркетинг в профессиональном образовании. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.

➤ Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

➤ Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

Завдання 2.2.8.

1. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на людей, орієнтовані на завдання та технології, орієнтовані на структуру та стратегію організації.

2. Які види аутсорсингу визначаються?

3. Наведіть форми аутсорсингу та надайте характеристики форм.

4. Визначте переваги та ризики використання аутсорсингу в управлінні змінами в організації.

5. Визначте види та структуру бенчмаркінгу.
6. Що таке даунсайсинг?

Рекомендована література:

- Менеджмент, маркетинг в профессиональном образовании. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.
- Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
- Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

Завдання 2.2.9.

1. Назвіть методи маркетингового дослідження. У чому суть кожного з них?
2. Назвіть основні категорії споживачів освітніх послуг.
3. Перерахуйте джерела інформації, необхідної для вивчення ринку освітніх послуг.
4. Перерахуйте фактори сегментування ринку, де споживачами виступають особистості.
5. Що таке цільовий ринок?
6. Як ви можете визначити цільовий ринок свого освітнього закладу?
7. З якою метою проводиться кількісний та якісний аналіз документів учнів?
8. Які експерименти може провести ваше освітній заклад в ході маркетингових досліджень?
9. Складіть список реальних, непрямих і потенційних споживачів освітніх послуг вашого навчального закладу.
10. Складіть список джерел для вивчення ринку освітніх послуг за такою формою: первинна інформація вторинна інформація

первинна інформація	вторинна інформація

Рекомендована література:

- Менеджмент, маркетинг в профессиональном образовании. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.
- Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
- Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

Завдання 2.2.10. Чим концепція відрізняється від програми розвитку закладу освіти?

Рекомендована література:

➤ Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с. Режим доступу:

http://lib.iitta.gov.ua/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf

➤ Стратегічне управління: навчальний посібник / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

➤ Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2007. 106 с.

➤ Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / [О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.] – Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2003. – 160 с. – (серія «Управління школою»)

➤ Черниш А.П. Менеджмент освіти: навчальний посібник. Київ : Університет КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – 49 с. – Режим доступу: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7034/1/A_Chernysh_NP_OM_IS.pdf

➤ Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

➤ Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

➤ Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 687 с.

ІНДИВІДУАЛЬНО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Розробити структуру закладу освіти XXI ст. та підготувати презентацію розробленої структури за напрямками діяльності.

Структура та зміст творчої роботи

Розробляючи будь-яку організаційну структуру управління зверху донизу, необхідно враховувати таку послідовність:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації, стратегії.
2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно - здійснюється подальше розділення на найдрібніші організаційні підрозділи для того, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і попередити перевантаження керівництва.
3. Визначаються посадові обов'язки як структурна певних завдань і функцій і довіряється їх виконання конкретним особам.
4. Визначення цілей
5. Характеристика послуг
6. Ціноутворення
7. Реклама
8. Характеристика клієнтури
9. Клієнти-підприємства:
10. Спілкування й обслуговування клієнтів
11. Конкуренція
12. Прогноз на майбутнє
13. Тенденції у Вашій галузі та їх вплив

Підготуйте презентацію відповідно до новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Індивідуально-навчально-дослідне завдання – 10 балів (творча робота)	1-4	Здобувач не менше ніж на 50% виконав завдання, навів приклад ситуації, розкрив наслідки ухваленого рішення, але не запропонував власні альтернати, фактори визначив частково.
	5-8	Здобувач на 61% - 70% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, не розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі; наведені альтернати не є коректними, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – задовільний рівень знань
	9-13	Здобувач на 71% - 80% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів одну-дві власні альтернативи,

		запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – середній рівень знань
	14-17	Здобувач на 81% - 90% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – достатній рівень навчальних досягнень.
	18-20	Здобувач на 91% - 100% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – високий рівень навчальних досягнень.

Ухвалення управлінських рішень

Опишіть будь-яку ситуацію, що мала місце у ЗЗСО, ЗВО.

Дайте оцінку, чи раціональне й ефективно прийняте рішення? Які можливі наслідки прийнятого рішення? Назвіть зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на прийняття рішення?

Індивідуально-дослідне завдання – 10 балів (презентація ЗО)	якість виконаного завдання відповідно до критеріїв 0 балів – відсутній 0,5 балів – виконано, але є несуттєві помилки 1 бал – виконано у повному обсязі	Оцінюється за критеріями: • актуальність ідеї, запропонованого закладу, напрямків роботи • оцінка запропонованої структури закладу освіти • оцінка реклами, ціноутворення, клієнтів • оцінка характеристики конкурентів, аналіз сильних та слабких сторін • оцінка прогнозів на майбутнє, чинників та їх вплив • оцінка адекватності пропонованих рекомендацій. • наявність презентації • уміння презентувати результати
---	---	---

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Сутність і значення менеджменту.
2. Категорії „управління” і „менеджмент”. Види менеджменту.
3. Порівняльна характеристика зарубіжних систем менеджменту.
4. Організаційні форми управління. Переваги та недоліки.
5. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
6. Класифікація методів менеджменту.
7. Принципи управління закладом освіти. Рівні управління в освіті.
8. Функція мотивації та стимулювання.
9. Контроль як функція управління.
10. Організація праці менеджера.
11. Розвиток самоменеджменту. Критерії оцінки використання особистого часу.
12. Механізми організації просторово-часової діяльності менеджерів.
13. Техніки само менеджменту (метод «Альп», АБВ аналіз тощо).
14. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на ділове середовище організації.
15. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію.
16. Перспективні плани роботи закладу освіти.
17. Програми діяльності закладу освіти.
18. Стратегія розвитку закладу освіти.
19. Етапи прийняття управлінських рішень.
20. Принципи прийняття управлінських рішень.
21. Класифікація управлінських рішень.
22. Організація як об’єкт управління.
23. Сутність поняття «організація» та його тлумачення. Загальні риси організації.
24. Формальні та неформальні організації.
25. Характеристика рівнів управління.
26. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти.
27. Аналіз і формування організаційних структур управління.
28. Побудова структури закладу освіти.
29. Структура як організаційна характеристика системи.
30. Характеристика і класифікація організаційних структур.
31. Переваги та недоліки організаційно-управлінських структур.
32. Маркетингові дослідження як інструмент формування освітньої стратегії
33. Інструменти маркетингу в управлінні розвитком закладу освіти.
34. Управління маркетинговою діяльністю в закладі освіти.
35. Маркетинговий підхід до розробки Програми розвитку закладу освіти.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. Режим доступу: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20.pdf>
2. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : навч.-метод. посіб. К. : Освіта України, 2006. 144 с.
3. Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
4. Хаджирадєва С.К, Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)
5. Черненко Н. М. Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» [для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»]. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». – Одеса: Вид-во ПНПУ імені К.Д. Ушинського», 2020. – 72 с.

Допоміжна література

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2001. 349 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2008. 480 с.
4. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. Москва : ДМК-пресс, 2007. 128 с.
5. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: навчальний посібник. К.: Главник, 2006. 144 с.
6. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
7. Зайверт Лотар Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. Москва: АСТ Астрель, 2007. 255 с.
8. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с. Режим доступу: http://lib.iitta.gov.ua/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf
9. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.
10. Кoberник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.

11. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : [монографія]. К. : МАУП, 2000. 286 с.
12. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Педагогический поиск», 2002. 226 с.
13. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
14. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
15. Образцова Л. Время – деньги. Как управлять своим временем. Москва : АСТ, СПб: Сова, 2007. 126 с.
16. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук.пр. / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с. Режим доступу: http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/osvitn_menedzhment_2013.pdf
17. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків : Основа. 2006. 176 с. (Серія бібл. журн. «Управління школою»).
18. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: навч. посібник. Київ : МАУП, 1998. 96 с.
19. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
20. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.Б. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
21. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: учебное пособие. Москва : Экзамен, 2004. 320 с.
22. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
23. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
24. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
25. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано_Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 336 с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf
26. Стратегічне управління: навчальний посібник / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
27. Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2007. 106 с.
28. Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / [О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.] Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2003. 160 с. (серія «Управління школою»)
29. Черниш А.П. Менеджмент освіти: навчальний посібник. Київ : Університет КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 49 с. Режим доступу: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7034/1/A_Chernysh_NP_OM_IS.pdf
30. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
31. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.
32. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 687 с.

33. Шоробура М. І., Долинський В. Є., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти навчальний посібник. Режим доступу: https://pidru4niki.com/86515/menedzhment/menedzhment_vischoyi_osviti

34. Шоутен Т., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / За заг. ред. Л. Даниленко. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К.: СПД ФО Парашин К.С., 2009. с.112. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/19668292.pdf>

Інформаційні ресурси в інтернеті

1. Закон України «Про вищу освіту» : від 01.07.2014 № 1556-VII: зі змін. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. (дата звернення: 27.08.2020).
2. Закон України "Про повну загальну середню освіту" : від 16.01.2020 № 474-IX: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-20#n8>. (дата звернення: 27.08.2020).
3. Закон України "Про освіту" : від 05.09.2017 № 2145-VIII : зі змін. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення: 27.08.2020).
4. Закон України "Про позашкільну освіту" : від 22.06.2000 № 1841-III : зі змін. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>. (дата звернення: 27.08.2020).
5. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт.URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>.
6. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.pdpu.edu.ua/>.

Навчально-методичне видання

Черненко Н.М.

Методичні рекомендації

для самостійної роботи студентів

з дисципліни «Менеджмент освіти»

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»