

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

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

Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ  
ТА ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
(освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти»)

УДК 378.013

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний  
університет імені К. Д. Ушинського (протокол № 2 від 26. 09. 2019 року)*

Рецензенти:

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

*Бартенєва І. О.* – доцент кафедри педагогіки Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», кандидат педагогічних наук, доцент

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Керівник закладу освіти та техніка управлінської діяльності»: для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (ОПП «Управління закладом освіти») / укладач О. О. Сакалюк. Одеса : Університет Ушинського, 2019. 36 с.

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

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ.....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>24</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>32</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>36</b>

## ВСТУП

**Мета навчальної дисципліни «Керівник закладу освіти та техніка управлінської діяльності»:** створення умов для формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків керівників закладів освіти, зокрема ефективного управління закладом освіти в умовах невизначеності.

### **Очікувані програмні результати навчання.**

ПРН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 03. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 05. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 07. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 09. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

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

**Очікувані результати навчання дисципліни:** у результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають

#### **знати:**

- організаційні засади управлінської діяльності керівника закладу освіти;
- завдання і функції адміністративної служби закладу освіти, основні форми і методи управління дисциплінарними відносинами в сучасних умовах тощо;
- особливості формування особистого іміджу та іміджу закладу освіти;
- зміст організаційної культури та чинники, що впливають на організаційну культуру, методи її вивчення і розвитку;
- основні види, шляхи комунікацій;
- загальні вимоги до документування управлінської інформації та організації роботи з документами в закладі освіти;

#### **уміти:**

- визначати завдання і функції діяльності адміністративної служби закладу освіти, будувати її структуру;
- застосовувати форми і методи управління дисциплінарними відносинами в колективі;

- діагностувати стан і тенденції розвитку організаційної культури, впроваджувати механізми ефективної реалізації корпоративної політики;
- раціонально-критично оцінювати етичні відносини в трудовому колективі;
- здійснювати ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію;
- упроваджувати сучасні комунікативні технології, зокрема методи і види роботи, що забезпечують зв'язки з громадськістю;
- забезпечувати ефективний документообіг у закладі освіти.

Унаслідок вивчення навчальної дисципліни здобувачі мають опанувати **компетентностями** відповідно до змісту навчальної дисципліни:

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

**Загальні компетентності:**

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

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

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

**Спеціальні компетентності:**

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

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

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

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

## РОЗДІЛ 1 ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Змістовий модуль 1. Організаційна культура

#### Тема 1. Культура організації та корпоративна політика

##### *Практичне заняття: «Організаційна культура в закладі освіти»*

##### *Питання до обговорення:*

1. Організаційна культура: поняття, функції, елементи.
2. Символи, герої, ритуали, цінності як складові організаційної культури.
3. Механізми формування й розвитку організаційної культури.
4. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними відповідно до вчення Е. Шейна.
5. Моделі організаційної культури.
6. Методи діагностики організаційної культури.

##### *Практичне завдання:*

1. Ознайомтесь із ситуаціями, описаними в міні-кейсах. Виконайте практичні завдання до кожного з них. Відповіді обґрунтуйте.
2. Підготуйте план вивчення організаційної культури та проведіть її діагностику в закладі освіти за вибором.

##### *Питання для самостійного опрацювання:*

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

##### *Практичне завдання для самостійної роботи:*

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

##### *Рекомендована література:*

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
2. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с. URL : <https://repository.kristti.com/wp-content/uploads/2016/08/Organizatsijna-kultura-zagalnoosvitnih-navchalnih-zakladiv-.pdf>.
3. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с. URL : <https://studfile.net/preview/5705977/>.

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

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

## **Тема 2. Правила і норми діяльності як технологічний аспект культури організації**

### ***Практичне заняття: «Планування розвитку організаційної культури»***

#### ***Питання до обговорення:***

1. Зовнішні складові корпоративної культури.
2. Види нормування діяльності організації (писані та неписані правила організацій).
3. Суб'єктивні джерела неписаних правил. Кодекси поведінки співробітників.
4. Чинники, що сприяють та заважають ефективному впровадженню норм та правил в закладі освіти.
5. Можливі сполучення змін у поведженні і культурі в закладі освіти.

#### ***Практичне завдання:***

1. Опишіть зовнішні складові корпоративної культури (на прикладі закладу освіти за вибором) (форма одягу, критерії оцінки якості, правила поведінки і взаємодії, оптимальні для технології, що реалізовується в закладі освіти). Визначте й обґрунтуйте основні методи формування й розвитку організаційної культури.
2. За результатами діагностики розробіть та обґрунтуйте шляхи розвитку організаційної культури в закладі освіти.
3. Підготуйте план розвитку організаційної культури закладу освіти (за вибором).

#### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Нововведення як спосіб змін культури в організаціях.

#### ***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Доберіть 5 наукових джерел, що розкривають зміст питання для самостійного опрацювання, та оформіть список, дотримуючись національних правил бібліографічного опису літератури.
2. Зробіть узагальнені висновки про роль нововведень у процесі зміни організаційної культури.
3. Підготуйте анотацію одного із дібраних наукових джерел.

***Рекомендована література:***

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

**Тема 3. Етичні засади управлінської діяльності**

***Практичне заняття: «Етика управлінської діяльності»***

*Питання до обговорення:*

1. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.
2. Професійна етика. Основні елементи етики управлінської діяльності.
3. Організація етичних відносин у трудових колективах.
4. Типи груп в організації. Моделі групової поведінки.
5. Чинники, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми.
6. Діловий етикет як складова професійної етики.
7. Моніторинг стану етичних відносин у трудових колективах.

*Практичне завдання:*

1. Розробіть поради щодо ділового спілкування між керівництвом і підлеглими; між колегами.
2. Розробіть рекомендації щодо організації етичних відносин у трудових колективах.
3. Запропонуйте методи й способи вивчення стану етичних відносин у трудових колективах.

***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Позитивні якості, необхідні для ділового спілкування.
2. Толерантність як професійно-етична характеристика сучасних менеджерів освіти.



*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Запропонуйте соціально-етичний портрет сучасного керівника.

***Рекомендована література:***

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1779\\_33887527.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1779_33887527.pdf).
2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с. URL : <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>.
3. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с. URL : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko\\_Oleksandr/Etyka\\_dilovykh\\_vidnosyn.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?)
4. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с.  
URL : [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA\\_DV.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf)
5. Хаджирадєва С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.
6. Хаджирадєва С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).

## **Змістовий модуль 2. Комунікації в закладі освіти**

### **Тема 4. Комунікативні технології**

***Практичне заняття: «Успішні комунікації в закладі освіти»***

*Питання до обговорення:*

1. Комунікації та комунікативний процес.
2. Цілі, канали та засоби комунікації.
3. Види і методи комунікацій.
4. Методи поширення інформації.
5. Організаційні структури та комунікативна поведінка колективу.
6. План управління комунікаціями.
8. Комунікативні бар'єри.
9. Формування оптимальних інформаційних потоків.
10. Тенденції розвитку комунікативних процесів у сучасних закладах освіти.

*Практичне завдання:*

1. Сформулювати переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передачі інформації. Аргументуйте свою позицію, навівши особисті спостереження. Зробіть висновок.
2. Розробіть план управління комунікаціями.
3. Проаналізуйте комунікації в закладі освіти (за вибором) та визначте чинники, що впливають на їх зміст, характер і спрямованість. Проаналізуйте ефективність каналів комунікації.
4. Сформулюйте головні правила комунікаційної поведінки.

*Питання для самостійного опрацювання:*

1. Вплив комп'ютеризації на процеси комунікації.
2. Гуманізація комунікацій.
3. Соціокультурна зумовленість комунікації.

*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Проаналізуйте комунікації в закладі освіти (за вибором) та опишіть, який вплив на них здійснюють процеси комп'ютеризації, гуманізації.
2. Доберіть 5 наукових джерел, що розкривають зміст проблеми соціокультурної зумовленості комунікацій, та оформіть список, дотримуючись національних правил бібліографічного опису літератури.

*Рекомендована література:*

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1779\\_33887527.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1779_33887527.pdf).
2. Хаджирадева С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.
3. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 125 с. (Серія : Управління навчальним закладом).
4. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.  
URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf).
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

## Тема 5. Переговорний процес

### *Практичне заняття: «Ділові переговори»*

#### *Питання до обговорення:*

1. Основна мета і завдання переговорного процесу.
2. Види переговорів відповідно до цілей та завдань кожної сторони.
3. Підготовчий етап як важлива складова переговорного процесу.
4. Порядок ведення переговорів.
5. Методи та складові тактики ведення переговорів.
6. Необхідні особистісні якості для ведення переговорів.
7. Обговорення підсумків переговорного процесу, його успішності або безрезультативності.
8. Критерії оцінювання успішності переговорного процесу.

#### *Практичне завдання:*

1. Проаналізуйте стадії переговорів та охарактеризуйте правила їх ведення.
2. Змодельуйте ситуацію ділових переговорів.
3. Використовуючи критерії, оцініть успішність переговорного процесу.

#### *Питання для самостійного опрацювання:*

1. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.

#### *Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Опишіть порядок ведення переговорів, дотримуючись фаз техніки спілкування з іноземними партнерами.

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

#### *Рекомендована література:*

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1779\\_33887527.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1779_33887527.pdf).

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

URL :

[http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu\\_kult.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf).

3. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с. URL : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko\\_Oleksandr/Etyka\\_dilovykh\\_vidnosyn.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?)

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

URL :

[http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA\\_DV.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf).

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

URL :

[http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf).

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

7. Плотницька І. М., Левченко О. П. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця : навч.-метод. матеріали / упоряд. А. В. Фоменко. Київ : НАДУ, 2013. 48 с. URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf).

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

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

## **Тема 6. Організація проведення нарад, засідань, семінарів**

### ***Практичне заняття: «Основні форми ділового спілкування»***

#### *Питання до обговорення:*

1. Ділова нарада (збори) як вид організації спілкування. Підготовка та проведення.

2. Публічний виступ. Вимоги до виступу перед аудиторією.

3. Правила і норми проведення ділових зустрічей.

4. Проведення «круглих столів» як форма зв'язків з громадськістю.

5. Інтерв'ю – складова розгорнутої програми зв'язків із громадськістю.

6. Прес-реліз – один із способів поширення новин про організацію в засобах масової інформації.

7. Прес-конференція як засіб привернення уваги громадськості до діяльності організації.

#### *Практичне завдання:*

1. Підготуйте і проведіть з групою однокурсників імпровізовану нараду директора школи і вчителів з приводу організації додаткових занять у позанавчальний час.

Дайте відповіді на запитання:

Що впливає на результативність нарад?

Які якості керівника сприяють успішному проведенню нарад?

Яка роль головуєчого на нараді?

2. Схарактеризуйте етапи та процес підготовки до публічного виступу. Визначте особливості виголошення промови.

3. Схарактеризуйте особливості підготовки та проведення прес-конференції, інтерв'ю. Визначте спільне й відмінне.

4. Підготуйте прес-реліз про подію, яка відбулася в закладі освіти.

***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Організація та проведення ефективної презентації.

***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Використовуючи сервіси для створення презентації (Google Slides, Prezi, Power Point та ін.), підготувати презентацію одного із питань теми.

***Рекомендована література:***

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

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

URL :

[http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu\\_kult.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf).

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

URL :

[https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko\\_Oleksandr/Etyka\\_dilovykh\\_vidnosyn.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?)

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

URL :

[http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybnyky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybnyky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf).

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

URL :

[https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav\\_Rudyk2/publication/316459228\\_Tehnika\\_upravlinskoi\\_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoi-dialnosti.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav_Rudyk2/publication/316459228_Tehnika_upravlinskoi_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoi-dialnosti.pdf).

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

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

### Змістовий модуль 3. Документознавство

#### Тема 7. Сучасне діловодство в закладі освіти та організація роботи з документами

##### *Практичне заняття: «Документаційне забезпечення управлінської діяльності в закладі освіти»*

###### *Питання до обговорення:*

1. Діловодство як діяльність управлінських працівників.
2. Документування і документообіг у закладі освіти.
3. Поняття про документування, його методи, способи і засоби.
4. Документ як інформація, що використовується в управлінні.
5. Основні функції, властивості та ознаки документа.
6. Класифікація документів та їх призначення.
7. Внутрішня і зовнішня структура документа. Реквізити документа.
8. Інструкція з діловодства в закладі освіти.
9. Організація діловодства в роботі закладу освіти. Основні принципи інформаційних відносин.

###### *Практичне завдання:*

1. Підготуйте загальну класифікацію основних груп документів, використавши табличний метод опису інформації.
2. Розробіть міні-кейс, описавши в ньому подію / ситуацію, що виникла в закладі освіти, яка вимагає підготовки організаційних, розпорядчих, довідково-інформаційних документів. Опишіть алгоритм вирішення проблеми.
3. Узагальніть вимоги до всіх видів ділової кореспонденції.
4. Схарактеризуйте нормативно-методичне забезпечення діловодства в закладі освіти.

###### *Питання для самостійного опрацювання:*

1. Формування номенклатури справ закладу освіти, затвердження їхніх номерів, порядок розміщення, термін зберігання тощо.

###### *Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Опишіть порядок підготовки та оформлення документів.
2. Дотримуючись моделі побудови документа, підготуйте по одному документу з кожної групи (організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні).
3. Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення документування і документообігу в закладі освіти.

###### *Рекомендована література:*

1. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / уклад. П. О. Добродумов. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1582\\_99961501.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1582_99961501.pdf).
2. ДСТУ 4163-2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163-2003. [Чинний

від 2003-09-01]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03>. (Національний стандарт України).

3. Зоря Ю. М. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом : наук.-метод. посіб. Черкаси : КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2016. 36 с.

4. Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти : затверджена наказом МОН України від 25.06.2018 р. № 676. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18>.

5. Інструкція з діловодства Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» : затверджена 27.09.2018 р. URL : [https://pdpu.edu.ua/doc/norm\\_doc/I001.pdf](https://pdpu.edu.ua/doc/norm_doc/I001.pdf).

6. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 220 с. URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/skibic.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/skibic.pdf).

7. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17.01.2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

8. Управління інформаційними зв'язками / укл. Р. А. Оксентюк. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 130 с.

## **Тема 8. Характеристика та правила складання управлінської документації**

### ***Практичне заняття: «Організація колективної роботи з документами»***

#### *Питання до обговорення:*

1. Основні правила складання плану роботи, наказу, вказівки, інструкції.
2. Характеристика та правила складання інформаційних документів (пояснювальна записка, лист, доповідна записка).
3. Характеристика та правила складання облікових документів (акт, протокол, висновок, звіт, довідка), основні реквізити.
4. Документація щодо особового складу (заява, характеристика, автобіографія, особовий листок з обліку кадрів, резюме).
5. Порядок обробки та надсилання вихідних документів.
6. Порядок обробки вхідних документів.

#### *Практичне завдання:*

1. Робота в малих групах.
  - 1) проаналізуйте структуру та реквізити запропонованих прикладів документів, дотримання вимог до тексту та оформлення документів;
  - 2) розробіть алгоритм дій щодо обробки та надсилання вихідних документів; обробки вхідних документів.

#### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Механізація та автоматизація діловодних процесів.

*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Визначте можливості сервісу Google для організації обігу документів у закладі освіти.

***Рекомендована література:***

1. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / уклад. П. О. Добродумов. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1582\\_99961501.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1582_99961501.pdf).

2. Зоря Ю. М. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом : наук.-метод. посіб. Черкаси : КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2016. 36 с.

3. Литвинова С. Г., Спирін О. М., Анікіна Л. М. Хмарні сервіси Office 365 : навч. посіб. Київ. : Компрінт, 2015. 170 с.

4. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 112 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1583\\_62194647.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1583_62194647.pdf).

5. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 220 с. URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/skibic.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/skibic.pdf).

6. ДСТУ 4163-2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163-2003. [Чинний від 2003-09-01]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03>. (Національний стандарт України).

7. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17.01.2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

8. Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти : затверджена наказом МОН України від 25.06.2018 р. № 676. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18>.

9. Інструкція з діловодства Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» : затверджена 27.09.2018 р. URL : [https://pdpu.edu.ua/doc/norm\\_doc/I001.pdf](https://pdpu.edu.ua/doc/norm_doc/I001.pdf).

**Тема 9. Контроль за виконанням ділових документів**

***Практичне заняття: «Контроль та облік документообігу в закладі освіти»***

*Питання до обговорення:*

1. Особливості системи контролю документообігу.
2. Контроль за виконанням документів.
3. Місце обліку та його роль у процесі управління. Види обліку.
4. Співвідношення контролю та обліку.



*Практичне завдання:*

1. Опишіть алгоритм здійснення контролю документообігу в закладі освіти.
2. Визначте принципи та методи контролю.

*Питання для самостійного опрацювання:*

1. Особливості виконання документів із зазначенням термінів виконання.

*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Розробіть міні-кейс, описавши в ньому ситуацію необхідності виконання документу із зазначенням термінів виконання. Опишіть алгоритм дій керівника.

**Рекомендована література:**

1. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / уклад. П. О. Добродумов. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1582\\_99961501.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1582_99961501.pdf).
2. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 220 с. URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/skibic.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/skibic.pdf).
3. ДСТУ 4163-2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163-2003. [Чинний від 2003-09-01]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03>. (Національний стандарт України).
4. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.
5. Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти : затверджена наказом МОН України від 25. 06. 2018 р. № 676. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18>.
6. Інструкція з діловодства Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» : затверджена 27. 09. 2018 р. URL : [https://pdpu.edu.ua/doc/norm\\_doc/I001.pdf](https://pdpu.edu.ua/doc/norm_doc/I001.pdf).

**Змістовий модуль 4. Організаційні засади роботи менеджера освіти****Тема 10. Організаційні засади роботи керівника закладу освіти***Практичне заняття: «Організація праці сучасного керівника»**Питання для обговорення:*

1. Модель сучасного керівника-менеджера.
2. Посадові вимоги до керівника закладу освіти.
3. Контракт з керівником закладу освіти: класичні функції керівника-менеджера.

*Практичне завдання:*

1. Змодельуйте образ сучасного менеджера освіти: знання й уміння; особистісні якості і т. ін.
2. Проаналізуйте посадові вимоги до керівника закладу освіти, зробіть висновки.
3. Визначте специфіку підписання контракту з керівником закладу освіти.

*Питання для самостійного опрацювання:*

1. Робочий час і час відпочинку менеджера освіти.

*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Проаналізуйте режим праці та відпочинку керівника закладу освіти та розробіть рекомендації щодо його раціоналізації.

**Рекомендована література:**

1. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. пос. Київ : Екс. об, 2002. 326 с.
2. Керівник : мистецтво самоуправління : тижневик самоменеджменту. Київ : Шк. Світ, 2010. 136 с.
3. Про освіту : Закон України від 05. 09. 2017 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
5. Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України : затв. наказом Міністерства освіти України від 20. 12. 1993 р. № 455. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-94#Text>.
6. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

**Тема 11. Адміністративна служба закладу освіти***Практичне заняття: «Адміністративна служба закладу освіти»**Питання для обговорення:*

1. Сутність адміністрування в сучасних умовах.
2. Побудова адміністративної служби закладу освіти.
3. Завдання і функції адміністративної служби.

*Практичне завдання:*

1. Запропонуйте модель адміністративної служби на прикладі закладу освіти (на вибір).
2. Розробіть рекомендації щодо удосконалення завдань і функцій адміністративної служби.

***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Місце адміністративної служби в загальній структурі закладу освіти.

***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Запропонуйте структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом та опишіть її.

**Рекомендована література:**

1. Про освіту : Закон України від 05. 09. 2017 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

2. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління. Київ : Рута, 2000. 176 с.

3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

**Тема 12. Управління дисциплінарними відносинами*****Практичне заняття: «Управління дисциплінарними відносинами»******Питання для обговорення:***

1. Дисципліна праці та методи її забезпечення.

2. Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці.

3. Заохочення за працю як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни.

4. Дисциплінарна відповідальність.

***Практичне завдання:***

1. Визначте види, методи забезпечення дисципліни праці в закладі освіти.

2. Проаналізуйте нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок.

3. Опишіть методи управління дисциплінарними відносинами.

***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Нагородна система України, відомчі нагороди Міністерства освіти і науки України.

***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Визначте відомчі відзнаки Міністерства освіти і науки України та порядок представлення до нагородження.

**Рекомендована література:**

1. Десятов Г. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. Харків : Основа, 2003. 240 с.

2. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління. Київ : Рута, 2000. 176 с.

3. Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України : затв. наказом Міністерства освіти України від 20. 12. 1993 р. № 455. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-94#Text>.

4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

5. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України : наказ Міністерства освіти і науки України від 30. 07. 2013 р. № 1047. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13#Text>.

### **Тема 13. Стиль керівництва колективом та імідж менеджера освіти**

**Практичне заняття: «Стиль керівництва колективом та імідж менеджера освіти»**

*Питання для обговорення:*

1. Стиль керівництва як характеристика управлінської діяльності.
2. Поєднання стилів керівництва.
3. Демократизація управління закладом освіти.
4. Система формування іміджу керівника закладу освіти.
5. Методи формування позитивного іміджу.
6. Вплив іміджу керівника на імідж закладу освіти.

*Практичне завдання:*

1. Порівняйте авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

2. Що характеризує демократичний стиль управління? Від чого залежить його реалізація?

1. Які ознаки характеризують демократизацію управління закладом освіти?

3. Визначте складові іміджу керівника закладу освіти.
4. З'ясуйте який вплив іміджу керівника на імідж закладу освіти.
5. Розробити PR-заходи зі створення позитивного іміджу закладу освіти.

*Питання для самостійного опрацювання:*

1. Соціально-педагогічні умови формування іміджу керівника закладу освіти.

*Практичне завдання для самостійної роботи:*

1. Визначте та обґрунтуйте соціально-педагогічні умови формування іміджу керівника закладу освіти.

**Рекомендована література:**

1. Волобуєва Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника. Харків : Основа, 2005. 96 с.

2. Деркач А. А. Акмеология : личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. Москва : РАГС, 2000. 536 с.

3. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. пос. Київ : Екс. об, 2002. 326 с.

4. Керівник : мистецтво самоуправління : тижневик самоменеджменту. Київ : Шк. Світ, 2010. 136 с.

5. Сотникова С. И. Управление карьерой : учеб. пособ. Москва : ИНФРА – М, 2001. 408 с.

**РОЗДІЛ 2**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ**  
**ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ**

**Індивідуальне навчально-дослідне завдання**

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

*Орієнтовна тематика публічних виступів*

1. Етика спілкування й український етикет.
2. Етичні кодекси, їх значення у формуванні етичної поведінки ділової людини.
3. Комунікації в діяльності керівника: проблеми та шляхи їх розв'язання.
4. Комунікації як складова корпоративної культури організації.
5. Медіація як спосіб комунікації та засіб розв'язання конфліктів.
6. Методи та засоби впливу на взаємовідносини в колективі.
7. Мистецтво ділового спілкування.
8. Мовна особистість керівника.
9. Національні особливості ділового етикету та спілкування.
10. Невербальні засоби спілкування під час ділових переговорів.
11. Ознаки та характерні риси лідера в організації.
12. Ораторське мистецтво – шлях до успіху.
13. Основні елементи корпоративної культури організації.
14. Особливості формування іміджу закладу освіти.
15. Прийоми ораторського мистецтва – методи та технології (методики).
16. Про командну роботу та роль особистості в ній.
17. Професійна діяльність керівника закладу освіти та її види.
18. Системний підхід до розробки моделей у процесі управління закладом освіти.
19. Структура управління закладом освіти.
20. Структурні компоненти діяльності керівника закладу освіти.
21. Напрями демократизації управління закладом освіти.

22. Сучасні етичні принципи і норми професійних ділових відносин.
23. Технології ведення переговорів.
24. Технології розв'язання конфліктів у закладі освіти.
25. Трудовий розпорядок як складова дисциплінарних відносин.

## РОЗДІЛ 3 КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

*Тестові завдання можуть бути використані для підсумкового контролю знань.*

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

#### *1. Що таке організаційна культура?*

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

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

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

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

#### *2. Основу будь-якої організаційної культури становлять:*

а) цінності

б) стиль управління

в) комунікації

г) діловодство

#### *3. Які елементи містить поверхневий рівень організаційної культури?*

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

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

в) розуміння реальності, сприйняття часу та простору

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

#### *4. Що таке «діловодство»?*

а) діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами в процесі виконання управлінських дій



б) створення документів, тобто їх підготовка, складання, оформлення та виготовлення

в) створення умов, які забезпечують рух, пошук та збереження документів у діловодстві

г) визначення правил зберігання створюваної в організації інформації, її пошуку і використання для підтримки прийняття управлінських та інших рішень

*5. Як називається напис, зроблений керівником на документі, що містить вказівки щодо виконання цього документа?*

а) візою

б) грифом затвердження

в) резолюцією

г) відміткою про контроль

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

а) поверхневого

б) внутрішнього

в) глибинного

*7. Що таке реквізит?*

а) обов'язковий елемент документа

б) друкована стандартна форма документа

в) напис, зроблений керівником на документі

г) бланк документа

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

а) Г. Хофстеде

б) Ч. Хенді

в) Ф. Харріса та Р. Морана

г) К. Камерона та Р. Куїна

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

а) зовнішні вертикальні

б) внутрішні горизонтальні

в) зовнішні горизонтальні

г) внутрішні вертикальні

г) внутрішні неформальні

10. Який документ встановлює загальні вимоги щодо документування управлінської інформації та організації роботи з документами в закладі загальної середньої освіти?

- а) наказ про організацію діловодства у закладі загальної середньої освіти
- б) положення про організацію діловодства у закладі загальної середньої освіти
- в) інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти
- г) протокол педагогічної ради

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

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

12. Визначте етапи ділового спілкування

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

13. Які документи відносять до довідково-інформаційних?

- а) протокол, відгук, звіт тощо
- б) наказ, постанова, розпорядження тощо
- в) статут, інструкція, положення тощо
- г) автобіографія, характеристика, заява тощо

14. Дайте визначення поняття «діловий етикет»

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

15. Ким ухвалюється номенклатура справ у закладі освіти?

- а) експертною комісією
- б) педагогічною радою
- в) методичною радою
- г) піклувальною радою

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

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

17. Які документи належать до організаційних?

- а) протокол, відгук, звіт тощо
- б) наказ, постанова, розпорядження тощо
- в) статут, інструкція, положення тощо
- г) автобіографія, характеристика, заява тощо.

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

18. Які реквізити є обов'язковими для всіх документів ділових паперів?

- а) заголовок
- б) печатка
- в) підпис і дата
- г) резолюція

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

19. До складання яких документів визначено особливі вимоги в Інструкції з діловодства у закладах загально середньої освіти?

- а) протокол
- б) лист
- в) акт
- г) трудовий договір
- г) наказ
- д) розпорядження
- е) інструкція

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

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

е) виступи адміністрації та педагогів на науково-практичних семінарах, конференціях

*Інструкція: уважно прочитайте завдання та дайте відповідь на запитання.*

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

Суб'єктивні елементи:

---

Об'єктивні елементи:

---

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

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

---

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

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

---

24. Які види робіт містить контроль за виконанням документів?

Контроль за виконанням документів включає такі види робіт:

---

*Інструкція: уважно прочитайте та виконайте необхідні завдання.*

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

Новий директор після обрання на посаду став ініціатором багатьох змін у шкільному житті, підтримував різні нововведення й багато питань вирішував самостійно. Так, ним був допрацьований Статут школи, який став більш конкретним, Положення про класного керівника та ін. З'явилася своя символіка

(девiз, герб, прапор, гiмн). Педагоги все частiше почали звертатися до директора не тiльки з виробничих, а й з рiзних «життєвих» проблем. Незабаром багато хто помітив, що школа стала iншою, набагато кращою й привабливiшою.

*Завдання:*

1. Які зовнішні ознаки організаційної культури Ви могли б назвати?

---

2. Який тип організаційної культури характерний для описаної організації?

---

3. Як, на Ваш погляд, відбулася зміна організаційної культури в колективі і школі в цілому?

---

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

Тема: \_\_\_\_\_

Мета: \_\_\_\_\_

Зміст: \_\_\_\_\_

Учасники: \_\_\_\_\_

Місце проведення: \_\_\_\_\_

Етапи підготовки: \_\_\_\_\_

Етапи проведення: \_\_\_\_\_

## **ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Організаційна культура та корпоративна політика.
2. Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи.
3. Символи, герої, ритуали, цінності як складові організаційної культури.
4. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними.
5. Моделі організаційної культури.
6. Правила і норми діяльності як технологічний аспект культури закладу освіти.
7. Необхідні умови успішної реалізації впровадження елементів корпоративної культури.
8. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.
9. Фактори, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми.
10. Діловий етикет як складова професійної етики.
11. Залежність ідентифікації працівника від комунікаційного клімату закладу освіти.

12. Типи взаємовідносин всередині колективів.
13. Види відносин у системі «керівник – підлеглий».
14. Стили керівництва колективом закладу освіти.
15. Сутнісні характеристики процесу комунікації.
16. Види комунікації.
17. Управління комунікаційними процесами в закладі освіти.
18. Умови та фактори, що сприяють ефективній комунікації.
19. Нарада (збори) як вид організації ділового спілкування.
20. Етапи підготовки та проведення публічного виступу.
21. Проведення «круглих столів» як форми зв'язків з громадськістю.
22. Призначення та особливості підготовки брифінгу та інтерв'ю.
23. Цілі і види переговорів.
24. Підготовка і порядок ведення переговорів.
25. Методи ведення переговорів. Тактика переговорного процесу.
26. Організаційні форми діловодства.
27. Класифікація документів та їх призначення.
28. Функції та структура документу.
29. Складання та затвердження інструкцій з діловодства в організації.

Види інструкцій з діловодства.

30. Формування номенклатури справ організації.
31. Порядок підготовки та оформлення документів.
32. Основні елементи діловодства: документування та документообіг.
33. Принципи організації діловодства: загальні та спеціальні.
34. Вимоги до оформлення загальних документів.
35. Організаційні форми діловодства.
36. Застосування режиму «фільтрації» документів.
37. Методичне керівництво і контроль за оформленням документації.
38. Контроль та облік документообігу в закладі освіти.
39. Сутність процесу виконання документів.
40. Модель сучасного керівника-менеджера.
41. Посадові вимоги до керівника закладу освіти.
42. Контракт з керівником закладу освіти: класичні функції керівника-менеджера.
43. Робочий час і час відпочинку.
44. Сутність адміністрування в сучасних умовах.
45. Місце адміністративної служби в загальній структурі закладу освіти.
46. Завдання і функції адміністративної служби.
47. Дисципліна праці та методи її забезпечення.
48. Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці.
49. Заохочення за працю як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни.
50. Нагородна система України.
51. Дисциплінарна відповідальність.
52. Стиль керівництва як характеристика управлінської діяльності.

53. Авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.
54. Поєднання стилів керівництва.
55. Демократизація управління закладом освіти.
56. Система формування іміджу керівника закладу освіти.
57. Сутність поняття «імідж» та «імідж керівника закладу освіти», його складові.
58. Соціально-педагогічні умови формування іміджу керівника закладу освіти.
59. Методи формування позитивного іміджу.
60. Вплив іміджу керівника на імідж закладу освіти.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1779\\_33887527.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1779_33887527.pdf).
2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с. URL : <https://ktru.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>.
3. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 238 с.
4. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
5. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / уклад. П. О. Добродумов. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1582\\_99961501.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1582_99961501.pdf).
6. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. пос. Київ : Екс. об, 2002. 326 с.
7. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с. URL : <https://repository.kristti.com.ua/wp-content/uploads/2016/08/Organizatsijna-kultura-zagalnoosvitnih-navchalnyh-zakladiv-.pdf>.
8. Керівник : мистецтво самоуправління : тижневик самоменеджменту. Київ : Шк. Світ, 2010. 136 с.
9. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с. URL : <https://studfile.net/preview/5705977/>.
10. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с. URL : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko\\_Oleksandr/Etyka\\_dilovykh\\_vidnosyn.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?)
11. Литвинова С. Г., Спірін О. М., Анікіна Л. М. Хмарні сервіси Office 365 : навч. посіб. Київ. : Компринт, 2015. 170 с.
12. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 356 с. URL : [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA\\_DV.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf)
13. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с. URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5bf57390-43a1-4dcd-9f90-fd86098f4e9d.pdf).
14. Пентиліук М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010.



224 с.

15. Плотницька І. М., Левченко О. П. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця : навч.-метод. матеріали / упоряд. А. В. Фоменко. Київ : НАДУ, 2013. 48 с. URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/dbe4e290-e35b-4e28-bb3a-3ef4db55c0cc.pdf).

16. Рабченко Т. С. Внутрішкільне управління. Київ : Рута, 2000. 176 с.

17. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності : навч.-метод. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. 108 с. URL : [https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav\\_Rudyk2/publication/316459228\\_Tehnika\\_upravlinskoj\\_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoj-dialnosti.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav_Rudyk2/publication/316459228_Tehnika_upravlinskoj_dialnosti/links/59283836aca27295a805760e/Tehnika-upravlinskoj-dialnosti.pdf).

18. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 220 с. URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/skibic.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/skibic.pdf).

19. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

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

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

22. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

### Допоміжна література

1. Волобуєва Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника. Харків : Основа, 2005. 96 с.

2. Деркач А. А. Акмеология : личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. Москва : РАГС, 2000. 536 с.

3. Десятов Г. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. Харків : Основа, 2003. 240 с.

4. Зоря Ю. М. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом : наук.-метод. посіб. Черкаси : КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2016. 36 с.

5. Климова К. Я. Основы культуры і техніки мовлення : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2006. 240 с. URL : [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu\\_kult.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/Osnovu_kult.pdf).

6. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования : метод. матер. в помощь слушат. курсов повыш. квалиф. / ред. А. В. Золотарева.

Вологда : ВИРО, 2006. 64 с. URL : <https://www.booksite.ru/fulltext/korov/korov.pdf>.

7. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 112 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1583\\_62194647.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1583_62194647.pdf).

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

9. Сотникова С. И. Управление карьерой : учеб. пособ. Москва : ИНФРА – М, 2001. 408 с.

10. Управління інформаційними зв'язками / укл. Р. А. Оксентюк. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 130 с.

### Інформаційні ресурси в інтернеті

1. Про вищу освіту : Закон України від 01. 07. 2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення : 24. 07. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

2. Про освіту : Закон України від 05. 09. 2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення : 24. 06. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16. 01. 2020 р. № 463-IX. Дата оновлення : 01. 08. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.

4. ДСТУ 4163-2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163-2003. [Чинний від 2003-09-01]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03>. (Національний стандарт України).

5. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

6. Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України : затв. наказом Міністерства освіти України від 20. 12. 1993 р. № 455. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-94#Text>.

7. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України : наказ Міністерства освіти і науки України від 30. 07. 2013 р. № 1047. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13#Text>.

8. Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти : затверджена наказом МОН України від 25. 06. 2018 р. № 676. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18>.

9. Інструкція з діловодства Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» : затверджена 27. 09. 2018 р. URL : [https://pdpu.edu.ua/doc/norm\\_doc/I001.pdf](https://pdpu.edu.ua/doc/norm_doc/I001.pdf).

10. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт. URL : <https://library.pdpu.edu.ua/>.

11. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>

12. Одеська національна наукова бібліотека : офіційний сайт. URL : <http://odnb.odessa.ua/>.

## ДОДАТКИ

### Міні-кейси

#### Ситуація 1.

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

#### Завдання:

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

#### Ситуація 2.

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

#### Завдання:

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