

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

## **ОСНОВИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Методичні рекомендації  
до практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю  
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»

*Електронний ресурс*

**Рецензенти:**

**Н. В. Корольова** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

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

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 11 від 25 червня 2025 року)*

О-75 **Основи** освітнього менеджменту : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» [Електронний ресурс] / уклад. В. С. Ковальська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 52 с.)

Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Основи освітнього менеджменту» спрямовані на формування у здобувачів освіти практичних навичок управління освітніми організаціями, прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, розвиток лідерських якостей та забезпечення якості освітнього процесу. Матеріали містять завдання, кейси та методичні рекомендації, що сприятимуть засвоєнню змісту дисципліни, розвитку комунікативних умінь, стратегічного мислення та вміння працювати в команді.

Метою практичних занять є демонстрація, обґрунтування й обговорення прийнятих управлінських рішень під час самостійного виконання спеціальних завдань. Видання призначене здобувачам освіти спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

**УДК 377.111(075.5)**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Ковальська В. С., уклад., 2025

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Мета та завдання курсу.....	5
2. Тематика практичних занять.....	5
3. Підготовка до практичних занять .....	7
4. Методичні рекомендації щодо проведення практичних занять.....	8
5. Рекомендована література.....	35
6. Додатки.....	37

## ВСТУП

Практикум з основ освітнього менеджменту розроблено на основі вітчизняних і зарубіжних джерел з теорії та практики управління освітою, ефективного менеджменту, управління закладами освіти на підставі зростаючої ролі людського фактора.

«Основи освітнього менеджменту» як навчальна дисципліна не може бути належним чином вивчена і зрозуміла без практичної роботи організаційного, планового, координаційного, мотиваційного і контролюючого характеру, а також без поглибленого вивчення наукової літератури. Це можливе лише в умовах, близьких до життя, управлінської дійсності та практики, за допомогою застосування здобутих теоретичних знань під час лекцій і вивчення підручників, на практичних (семінарських) заняттях, при підготовці та участі в ділових іграх, розв'язанні задач і вправ, які представлені у даних методичних рекомендаціях.

Відповідно до навчальних планів з підготовки здобувачів дисципліна «Основи освітнього менеджменту» вивчається на 4-му курсі та складається з 3-х модулів.

Даний практикум має за мету надати здобувачам необхідних знань та практичних навичок щодо основ освітнього менеджменту, допомогти їм усвідомити себе як майбутнього професіонала.

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ

**Метою** вивчення навчальної дисципліни є формування здатності реалізувати результативне управління діяльністю закладу освіти у мінливих умовах соціально-економічного середовища для удосконалення здатності управляти комплексними діями, відповідати за прийняті рішення у непередбачуваних умовах та професійний розвиток підлеглих, здатність забезпечити якість освіти й управління діяльністю закладу освіти відповідно до спеціалізації.

### **Завдання:**

- формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління закладом освіти у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- забезпечення здатності практичного застосування управлінських знань у професійній діяльності;
- формування навичок розроблення ефективних моделей управління діяльністю закладу освіти, спрямованих на досягнення мети його розвитку.

## 2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Реалізація поставлених завдань перед курсом «Основи освітнього менеджменту» вимагає повного й активного використання теоретичного матеріалу, вивчення якого передбачено в межах лекційних занять і самостійної роботи тих, хто навчається.

Кожне практичне заняття спрямовано на відпрацювання теоретичного матеріалу як окремо (ізолювано), так і в комплексі. Тематика практичних занять і обсяг занять у годинах представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### **Теми практичних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФЗО	ЗФЗО
1	2	3	4
<b>Розділ 1. Теоретичні основи освітнього менеджменту</b>			
1	Освітній менеджмент як основа ефективного функціонування й розвитку сучасних закладів освіти	4	
2	Аналіз принципів та методів управління закладами освіти	4	
3	Прийняття управлінських рішень в закладах освіти	6	
<b>Розділ 2. Діяльнісний вимір освітнього менеджменту</b>			
4	Планування як функція менеджменту освіти	4	
5	Функція організації в менеджменті освіти	2	
6	Управління мотивацією в освітньому просторі	4	
7	Розроблення системи інноваційного управління	4	

	закладом освіти		
8	Проектний менеджмент закладу освіти	4	
9	Управління якістю освіти	2	
<b>Розділ 3. Менеджер освіти в контексті демократизації освітніх процесів</b>			
9	Аналіз лідерських якостей менеджера освіти в системі управління освітнім середовищем (викладається англійською мовою)	4	
10	Планування діяльності менеджера на основі технологій тайм-менеджменту	6	
11	Комунікації у системі управління освітою	2	
12	Управління конфліктами в закладі освіти	4	

### 3. ПІДГОТОВКА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Ретельна підготовка до практичних занять – запорука їхнього успіху. Підготовку здійснюють як викладач, так і ті, хто навчаються. Підготовка викладача включає поглиблене вивчення окремих питань, знайомство із рекомендаціями щодо проведення заняття, розробку його сценарію та супроводження підготовки здобувачів до практичного заняття (видача завдань, інструктування стосовно їхнього виконання, контроль проміжних та загальних результатів). Взаємодія викладача зі здобувачами визначається послідовністю здійснення навчально-пізнавальної діяльності тих, кого навчають:

1. Усвідомлення, систематизація завдань, отриманих під час лекційного заняття, попереднього практичного заняття, а також передбачених графіком самостійної роботи здобувачів.

2. Співвіднесення вимог щодо терміну виконання завдань, якісних і кількісних характеристик процесу й результату зазначеної навчальної діяльності. Знайомство із критеріями оцінки результатів виконаних завдань.

3. Визначення черговості виконання завдань, що встановлюється інтересом, логікою засвоєння нового знання, важливістю, складністю завдань, ступенем підготовленості студентів тощо.

4. Відбір необхідного навчально-методичного забезпечення для виконання завдань.

5. Глибоке вивчення необхідного теоретичного матеріалу.

6. Вибір загального методу виконання завдання.

7. Продумування схеми (технології) виконання завдання.

8. Виконання завдання.

9. Оформлення результатів.

10. Самоаналіз.

## **4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1**

#### **Освітній менеджмент як основа ефективного функціонування й розвитку сучасних закладів освіти**

*Мета заняття:* на основі знань сутності та категорій менеджменту освіти, сучасних підходів, наукових шкіл управління сформувати вміння визначати спільні та відмінні ознаки базових понять менеджменту освіти, переваги та недоліки як ранніх теорій менеджменту, так й інтегрованих підходів до управління.

#### **Теоретична частина**

Менеджмент. Управління. Менеджмент освіти. Етапи розвитку менеджменту. Ранні теорії менеджменту: школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, школа організаційної поведінки, кількісний підхід. Інтегровані підходи до менеджменту: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

#### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Охарактеризуйте сутність поняття «управління» та «менеджмент».
2. Розкрийте сутність поняття «менеджмент освіти».
3. Назвіть ознаки процесу управління як системи.
4. Охарактеризуйте етапи розвитку менеджменту.
5. Назвіть та надайте характеристику раннім теоріям менеджменту.
6. Назвіть інтегровані підходи до менеджменту.

#### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

#### **Завдання, що виконуються на занятті:**

1. Використовуючи ресурси Інтернет, підготуйте історію успіху освітніх установ, які трансформувалися завдяки ефективному менеджменту. Які управлінські рішення або підходи стали визначальними?

2. Схарактеризуйте сутність понять «управління» та «менеджмент». Виділіть в цих поняттях спільне та те, що їх принципово відрізняє. Результати виконання завдання представте у вигляді таблиці.

Спільне в поняттях «управління» та «менеджмент»	Відмінне в поняттях «управління» та «менеджмент»

**3.** Проаналізуйте ранні теорії менеджменту. Результати оформити у вигляді таблиці:

Ранні теорії менеджменту	Представники	Позитивні сторони	Недоліки
Школа наукового управління			
Класична (адміністративна) школа управління			
Школа людських відносин			
Школа організаційної поведінки			
Кількісна школа			

Створіть презентацію/ілюстрацію з прикладом адаптації ранніх теорій менеджменту до освітнього середовища (наприклад, як виглядав би заклад, якщо б у ньому панувала адміністративна школа А. Файоля).

**4.** Охарактеризуйте інтегровані підходи до менеджменту освіти. Визначте позитивні та негативні сторони кожного підходу, результати оформити у вигляді таблиці.

Назва підходу в менеджменті	Позитивні сторони підходу	Негативні сторони підходу
Процесний підхід		
Системний підхід		
Ситуаційний підхід		

**5.** Оберіть один із сучасних підходів до менеджменту освіти: людиноцентристський, аксіологічний, акмеологічний, компетентнісний, культурологічний, синергетичний. Уявіть, що ви команда управлінців, яка презентує концепцію нової моделі управління закладом П(ПТ)О на основі цього підходу. У розробленій концепції зазначити:

- назву моделі управління;
- коротке гасло (слоган) концепції;
- принципи, на яких базується ваша модель;

- як вона реалізується в закладі освіти (приклад дій, управлінських рішень, підходу до персоналу/здобувачів/інфраструктури);
- очікуваний ефект (якісні та кількісні показники: залучення, результативність, інноваційність).

–

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки: написати міні-есе (до 200 слів): «Мій погляд на ефективний освітній менеджмент».

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2**

### **Аналіз принципів та методів управління освітніми організаціями**

*Мета заняття:* на основі знань студентів про закони управління, класичні й специфічні принципи менеджменту освіти, сутність й види методів менеджменту освіти сформулювати вміння раціонально застосовувати їх в управлінні освітніми організаціями та визначати їх ефективність.

### **Теоретична частина**

Закони менеджменту освіти. Класичні принципи менеджменту освіти: раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності; системність; цілеспрямованість; зворотній зв'язок; ієрархічність; єдиновладдя; урахування потреб та інтересів; демократизація; економічність; взаємозалежність; динамічна рівновага; активізація. Специфічні принципи менеджменту освіти: систематичне планування для досягнення якісних результатів; гнучкість стилю управління; орієнтація на замовника; гарне взаєморозуміння й однакове відношення до ідеалів; співробітництво членів команди й комунікація; позитивне мислення, сприятлива атмосфера й взаємини; інноваційний підхід до вирішення проблем; передавати повноваження й сприяти професійному росту співробітників

Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні та педагогічні.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Схарактеризуйте закони менеджменту освіти.

2. Дайте визначення поняттю «принципи управління».
3. Визначте та охарактеризуйте закони менеджменту освіти.
4. Охарактеризуйте класичні принципи менеджменту освіти.
5. Перелічіть та надайте характеристику специфічних принципів менеджменту освіти.
6. Дайте визначення поняттю «методи менеджменту»
7. Дайте характеристику адміністративних методів менеджменту.
8. У чому різниця між адміністративними та економічними методами менеджменту?
9. Які методи менеджменту відносяться до соціально-психологічних?
10. Яким чином педагогічні методи менеджменту впливають на об'єкт управління ?

### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

### **Завдання, що виконується на занятті:**

**1.** Оберіть один із принципів управління. Схарактеризуйте його за представленим алгоритмом:

- Сутність принципу
- Як він реалізується в освітньому процесі (конкретний приклад із ЗП(ПТ)О)
- Що буде, якщо принцип порушено?
- Як цифрові інструменти/ШІ можуть допомогти його дотримуватись

**2.** Визначте пріоритетність принципів в умовах конкретної управлінської ситуації. Проаналізуйте пропоновану ситуацію (наприклад, криза довіри між колективом і директором, зниження якості підготовки здобувачів, конфлікт між викладачами та адміністрацією). Визначте топ-3 принципи, які мають стати основою для дій керівника у цій ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

**3.** Знайдіть у відкритому доступі (сайт МОН, Укрінформ тощо) новину про зміни/реформи/позитивні практики в закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Проаналізуйте новину, надав відповіді на такі питання:

Які принципи управління там реалізовано?

Чи всі дотримані?

Що ще можна було би врахувати?

**4.** Схарактеризуйте методи менеджменту освіти за наступними видами впливу:

1. основа застосування;
2. підходи до реалізації;
3. вимоги до суб'єкту.

Результати оформити у вигляді таблиці:

	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Основа застосування			
Підходи до реалізації			
Вимоги до суб'єкту			

**5.** Задайте ChatGPT (або інший ШІ) запит:

«Якими методами управління варто керуватися директору закладу П(ПТ)О, якщо... (проблема)»

Наприклад: «...якщо здобувачі масово прогулюють заняття» або «...педагоги відмовляються впроваджувати цифрові інструменти».

Проаналізуйте відповідь:

- Чи реалістичні пропозиції?
- Які з них адміністративні, економічні, соціально-психологічні?

Сформуйте свою відповідь-редагування: які методи справді спрацювали б?

**6.** Напишіть коротку аналітичну замітку (до 250 слів) на тему: «Який метод управління я застосував/ла би, працюючи керівником закладу П(ПТ)О?»

### Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

• оцінку:

- ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);

- активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);

- правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);

• обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;

• видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки:

1. Визначте риси характеру, якими повинен володіти сучасний менеджер освіти.

2. Як ви прокоментуєте: «Успіх та невдача будь-якої освітньої організації – це в першу чергу успіх та невдача її керівника».

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3**

### **Прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях**

*Мета заняття:* на основі усвідомлення студентами необхідності реалізації повного циклу процесу прийняття управлінських рішень, знань сутності й класифікації управлінських рішень, етапів його прийняття сформувати вміння розробляти, оцінювати альтернативні варіанти при прийнятті управлінських рішень, здійснювати вибір доцільної альтернативи як умови прийняття ефективного рішення.

#### **Теоретична частина**

Управлінське рішення, його ознаки та вимоги. Класифікація управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття рішень. Моделі та технології прийняття рішень. Стили прийняття рішень. Групи й види методів прийняття управлінських рішень.

#### **Завдання для підготовки до заняття**

- 1 Розкрийте сутність управлінських рішень, його ознаки.
- 2 Які існують види управлінських рішень?
- 3 Схарактеризуйте вимоги до управлінських рішень.
- 4 Схарактеризуйте процес прийняття управлінських рішень.
- 5 Назвіть моделі прийняття управлінських рішень.
- 6 Схарактеризуйте технологію прийняття управлінських рішень.
- 7 Які стилі прийняття рішень можуть використовуватися керівником?
- 8 Визначте групи й види методів прийняття управлінських рішень.

#### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- на першому етапі пропонувані завдання виконуються індивідуально кожним студентом;
- другий етап передбачає обговорення індивідуальних варіантів вирішення завдань у мікрогрупах з метою прийняття колегіального рішення, кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати її роботи;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

#### **Завдання, що виконується на занятті:**

**1.** Проаналізуйте процес прийняття управлінського рішення за етапами. Для цього оберіть кейс-проблему. Схарактеризуйте процес прийняття управлінського рішення у відповідності до етапів (аналіз → формування мети → варіанти → оцінка → вибір → реалізація).

Варіанти кейс-проблеми:

Кейс 1. «Осінній відтік здобувачів». У жовтні адміністрація закладу виявила, що понад 15% здобувачів освіти припинили відвідування занять без пояснень. Частина з них виїхала за кордон, частина - працює неофіційно. Батьки часто не виходять на контакт.

Завдання: ухвалити управлінське рішення, що дозволить зменшити відтік учнів та утримати решту.

Кейс 2. «Конфлікт поколінь у педколективі». У закладі виник гострий конфлікт між молодими викладачами, які активно застосовують цифрові інструменти (Google Клас, онлайн-опитування, ChatGPT), та старшим поколінням педагогів, які вважають це «модною забаганкою».

Завдання: розробити управлінське рішення, яке збереже згуртованість колективу та підтримку інновацій.

Кейс 3. «Фінансова криза і скорочення бюджету». Заклад отримав попередження про скорочення обсягів фінансування на 20% у наступному півріччі. Потрібно прийняти рішення: скоротити викладачів, зменшити навантаження чи відмовитися від певних спецкурсів.

Завдання: обґрунтувати оптимальне рішення, враховуючи інтереси колективу й здобувачів.

Кейс 4. «Хаос на практиці». Під час виробничої практики здобувачі скаржаться на погану організацію: частину не прийняли на підприємства, немає зворотного зв'язку від наставників, немає координатора від закладу.

Завдання: ухвалити управлінське рішення для налагодження системи дуальної освіти та взаємодії з роботодавцями.

Кейс 5. «Учнівське самоврядування – формальність?». Учнівська рада існує лише «на папері». Учні не проявляють ініціативи, не мають мотивації щось організувати. Колектив не бачить сенсу в її існуванні.

Завдання: запропонувати рішення, яке зробить самоврядування активним елементом життя здобувачів.

2. Проаналізуйте управлінську ситуацію та визначте можливі альтернативи її вирішення на основі раціональної технології прийняття управлінських рішень.

При розподілі праці між членами адміністрації і педагогами враховуються:

- посадові обов'язки;
- особливості навчального закладу (тип, склад тих, хто навчається, та ін.);
- рівень професійної підготовки кожного працівника навчального закладу, його індивідуально-психологічні особливості;
- захоплення, інтереси, інші здібності (окрім педагогічних);
- вміння працювати творчо, з перспективою;
- зацікавленість успіхами своїми і всього навчального закладу;
- вміння працювати колективно;
- вміння управляти колективом педагогів, тих, хто навчається;
- вміння дотримуватись професійної етики.

*Якої попередньої підготовки вимагає від керівника розподіл обов'язків? Коли слід готуватися до розподілу обов'язків і доручень?*

*Хто і як повинен допомагати керівникові у виконанні цієї роботи? Відповідь обґрунтуйте.*

3. Для пропонованої управлінської проблеми пропонуйте 5 можливих

альтернатив. Оцініть їх за критеріями: ресурсність, ефективність, ризики, підтримка колективу. Оберіть оптимальне.

Варіанти проблем:

Проблема 1. Під час вступної кампанії 70% абітурієнтів зазначили, що обрали заклад «за залишковим принципом». Частина з них не планує працювати за професією. У соцмережах заклад майже не представлений.

Завдання: запропонуйте 5 управлінських рішень для підвищення престижу обраних професій серед молоді.

Проблема 2. Після звільнення двох досвідчених майстрів виробничого навчання немає кандидатів на їхні місця. Молодь не хоче йти працювати в заклад через низьку оплату й відсутність кар'єрних перспектив.

Завдання: запропонуйте 5 варіантів управлінського рішення для вирішення кадрової кризи.

Проблема 3. Заклад освіти має план евакуації, але жодного разу не проводив тренувальних занять із безпеки. Здобувачі й педагоги не впевнені, що знають, як діяти під час реальної загрози. Частина вважає це «зайвою бюрократією».

Завдання: знайдіть 5 реалістичних варіантів дій керівництва щодо організації системи безпеки.

Проблема 4. Від педагогів надходять численні скарги на надмірне навантаження, пов'язане з веденням документації. Часто дублюються звіти, журнал ведеться і в паперовому, і в електронному вигляді. Викладачі демотивовані.

Завдання: запропонуйте 5 рішень для оптимізації документообігу та цифровізації закладу.

Проблема 5. Після серії внутрішніх моніторингів керівництво не повідомило колективу про результати. Педагоги не знають, наскільки якісно вони працюють і що варто змінити. Склалася атмосфера недовіри.

Завдання: визначте 5 управлінських рішень для налагодження прозорого зворотного зв'язку в освітньому процесі.

4. Проаналізуйте управлінську ситуацію та визначте можливі альтернативи її вирішення на основі раціональної технології прийняття управлінських рішень.

У чіткості і злагодженості роботи керівників і колективу навчального закладу певну роль виконують типи відносин, що склалися між ними.

Перший тип. Заступник виступає в ролі керівника і всі розпорядження педагогам дає від його імені («директор сказав»).

Другий тип. Кожен член адміністрації виконує свої обов'язки і не вникає в діяльність іншого.

Третій тип. Керівник захоплений одним видом управлінської діяльності, найчастіше престижною, яка дає добрі результати. Заступники керівника в цьому випадку виконують всі його обов'язки.

Четвертий тип. Майже повне виконання заступником обов'язків керівника навчального закладу. Всі питання вирішує одноосібно заступник, а керівник підкоряється його диктату, залишається в тіні.

*Як впливають ці типи взаємостосунків між керівниками на загальний стиль роботи і діяльності колективу?*

*Якими повинні бути взаєностосунки між керівником і його заступниками, щоб в навчальному закладі панувала творча атмосфера, забезпечувалося цілеспрямоване управління діяльністю педагогічного колективу та колективу тих, хто навчається?*

**5.** Проаналізуйте 5 ситуацій в освітньому закладі. Визначте, в якому випадку доцільне:

- індивідуальне рішення керівника (наказ, консультації);
- колегіальне (педрада, збори колективу);
- штампування рішень.

Обґрунтуйте вибір.

Ситуація 1. До закладу надійшла пропозиція від міжнародної освітньої організації встановити в майстерні мультимедійну інтерактивну платформу, але це потребує перенесення одного з практичних кабінетів. Частина викладачів проти: «Це порушить розклад, а ми тільки налаштували лабораторію».

Запитання: Хто має ухвалити рішення? Директор одноосібно? Педагогічна рада? Господарська служба? Чи залучити обговорення з усіма?

Ситуація 2. Учнівська рада просить скасувати обов'язкову формену одягу, мотивуючи це свободою самовираження та фінансовими труднощами в родинах. Частина викладачів категорично проти — вважає, що форма дисциплінує.

Запитання: Це рішення - індивідуальне чи колегіальне? Які органи мають бути залучені?

Ситуація 3. Методична комісія пропонує щороку проводити «Тиждень професії» з відкритими заняттями, конкурсами, квестами. Для цього потрібно змінити розклад, залучити роботодавців і частково скорегувати навчальні плани.

Запитання: Хто має затвердити ідею? Чи може директор одноосібно ухвалити рішення, чи потрібне обговорення з колективом?

Ситуація 4. До закладу приходить молодий викладач, який пропонує запровадити новий спецкурс «Цифрова грамотність у професії». Є підтримка з боку учнів, але старші колеги — скептичні.

Запитання: Хто приймає рішення про запровадження курсу? Адміністрація? Методична рада?

Ситуація 5. Один із викладачів категорично відмовляється проходити онлайн-стажування, яке стало обов'язковим згідно з наказом МОН, посилаючись на сімейні обставини та «достатній досвід».

Запитання: Хто має вирішити ситуацію? Директор? Профспілка? Колективно чи індивідуально?

**6.** Проаналізуйте наведену нижче управлінську ситуацію, заповнив таблицю.

Ви призначені директором навчального закладу. Завтра Ви приступаєте до виконання своїх службових обов'язків, але досвіду роботи в подібному трудовому колективі у Вас немає. Вам потрібно буде вирішити безліч невирішених питань та відреагувати на непередбачувані вчинки Ваших нових підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності та обтяжується складним станом справ у навчальному закладі. Але це не позбавляє Вас від обов'язку оперативно і правильно реагувати, справедливо оцінювати і приймати обґрунтовані рішення у кожному

конкретному випадку. Від справленого Вами враження, від правильної поведінки в перші дні залежать Ваш авторитет в колективі у майбутньому та ефективність роботи підлеглих.

На підставі наявної інформації, особистого досвіду, настанов та уявлень спробуйте спрогнозувати свою поведінку, якщо в перший день роботи Вам необхідно прийняти рішення відповідні до наступних ситуацій:

Ситуація 1. Один з підлеглих звернувся з проханням надати завтра відгул, оскільки йому треба відвідати хворого родича в лікарні.

Ситуація 2. Ви отримуєте колективну скаргу на одного з працівників.

Ситуація 3. Вам зателефонують, не представившись, із вимогою призначити на сьогоднішній вечір трьох осіб (чергових) для охорони громадського порядку на вулицях, прилеглих до території навчального закладу.

Ситуація 4. До вас підходить літній працівник і відразу ж почне лаяти колишнього начальника.

Ситуація 5. Ви виходите зі свого кабінету і бачите, що Ваш секретар, знявши трубку, коли задзвонив телефон, продовжує розмовляти з одним із співробітників, який знаходиться у приймальні, на тему, що не стосується роботи.

Ситуація 6. Після районних зборів у призначений час для керівників навчальних закладів Вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до обласного Департаменту освіти.

Дайте коротку характеристику програми Ваших дій у кожному конкретному випадку, представив її у вигляді таблиці.

Ситуація 1		
Думки, що виникли в перший момент	Як би ви хотіли вчинити?	Як вчините в дійсності? Відповідь аргументуйте
Ситуація 2		
Думки, що виникли в перший момент	Як би ви хотіли вчинити?	Як вчините в дійсності? Відповідь аргументуйте
Ситуація n...		
Думки, що виникли в перший момент	Як би ви хотіли вчинити?	Як вчините в дійсності? Відповідь аргументуйте

7. Проведіть управлінські дебати. Для цього оберіть управлінську дилему. Розділіться на 2 команди: одна - «за», інша - «проти». Підготуйте аргументи (враховуючи закони, інтереси учасників, етику, цілі). Проведіть дебати.

Варіанти управлінських дилем:

1. Викладач, якого обожають здобувачі й колеги, систематично спізнюється, порушує навчальний розклад і не подає документацію вчасно. Попри це, його заняття завжди цікаві, він - бренд закладу.

Управлінська дилема:

Застосувати дисциплінарне стягнення чи залишити все як є, зважаючи на авторитет і результативність?

2. Майстер виробничого навчання не впорався з технікою безпеки: під час його заняття учень отримав легке ушкодження. Це перший такий випадок за 15 років роботи, раніше — жодних порушень.

Управлінська дилема:

Звільнити працівника відповідно до інструкцій чи дати йому шанс - з посиленням контролю та інструктажів?

3. Заклад запрошують на обласний фестиваль освітніх інновацій - це шанс показати себе. Але для підготовки потрібно скасувати кілька важливих занять і змінити графік атестації.

Управлінська дилема:

Поставити імідж і PR вище за стабільність освітнього процесу, чи відмовитися від фестивалю задля плановості?

4. Потрібно призначити керівника нової освітньої ініціативи. Є двоє кандидатів: молодий викладач із сучасним баченням і великим запалом, але без досвіду; або досвідчений, але консервативний майстер.

Управлінська дилема:

Кому доручити проєкт - амбітному новачкові чи стабільному ветеранові?

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

• оцінку:

- ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);

- активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);

- правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);

• обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;

• видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4**

### **Планування як функція менеджменту освіти**

*Мета заняття:* на основі знань студентів сутності та завдань планування в освітніх організаціях, принципів планування та видів планів, основ стратегічного планування, елементів стратегії, етапів стратегічного планування, сутності, функцій, принципів й етапів розробки місії сформулювати вміння реалізувати елементи стратегічного планування діяльності закладу освіти.

### **Теоретична частина**

Сутність та завдання планування в освітніх організаціях. Принципи

планування. Види планів навчального закладу. Основи стратегічного планування діяльності освітньої організації. Стратегія: сутність, елементи. Етапи стратегічного планування. Місія навчального закладу. Зовнішні та внутрішні причини розробки місії. Функції місії. Принципи й етапи розробки місії. Елементи місії.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Охарактеризуйте суть панування як функції менеджменту освіти.
2. Визначте принципи планування діяльності навчального закладу.
3. Схарактеризуйте види планів навчального закладу.
4. У чому полягає сутність стратегічного планування діяльності освітньої організації?
5. Схарактеризуйте поняття стратегії й її елементи.
6. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування освітньої організації.
7. Охарактеризуйте сутність й функції місії навчального закладу.
8. Охарактеризуйте алгоритм розроблення місії.
9. Визначте правила формулювання місії навчального закладу.

### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

### **Завдання, що виконуються на занятті:**

**1.** Уявіть собі «ідеальний заклад освіти»; знайдіть метафоричний образ, який найбільше співпадає Вашим уявленням про такий заклад.

Після надайте 3 аргументи, які надають пояснення, чому саме ви обрали цю метафору.

Ідеальний заклад вищої освіти – це \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_,тому що:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**2** Заповніть таблицю «Модель розробки місії», спираючись на особливості закладу освіти та враховуючи отримані в попередніх завданнях результати.

Місія на рівні	Місія на рівні колективу	Місія на рівні соціуму
Особистісний	Що повинна дати робота в колективі кожному її учаснику особисто? Відповідь:	Що може надати команда ЗВО кожному здобувачу, колегам, партнерам, конкурентам особисто? Відповідь:
Соціальний	Які соціальні перспективи може дати робота в команді її членам? Відповідь:	Який соціальний вплив може здійснити ЗВО? Яке місце в соціумі хоче зайняти ЗВО? Відповідь:

3. Здійснити SWOT-аналіз діяльності закладу освіти, в якому відбувалась Ваша педагогічна практика або того, в якому навчаєтесь, за схемою, яку представлено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Схема реалізації SWOT-аналізу

Для цього необхідно визначити головні внутрішні (аналіз мікросередовища) та зовнішні чинники (аналіз макросередовища), а саме:

- соціальні – контингент тих, хто навчається, інфраструктура місця розташування закладу освіти, контингент викладачів, демографічна ситуація;
- технологічні – інновації у галузі освіти, розвиток педагогічних методик, рівень наукової і методичної роботи;
- економічні – стабільність економіки в країні, фінансування освіти, платоспроможність тих, хто навчається на контрактній основі, стан приміщень;
- політичні - стратегічні напрями державної політики у галузі освіти, правове поле.

Результати оформити у вигляді таблиці.

<i>Можливості</i>	<i>Сильні сторони</i>
<i>Погрози</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Внутрішнє середовище</b>

4. Здійсніть планування короткострокових заходів у закладі професійної (професійно-технічної) освіти з урахуванням ресурсів і ризиків. Для цього сплануйте «Тиждень професії» або «Тиждень цифрової освіти». Врахуйте: цільову аудиторію; кількість заходів; ресурси (люди, простір, фінанси). Оформіть план у вигляді таблиці:

№	Дата	Назва заходу	Мета / короткий опис	Формат	Відповідальні	Учасники	Ресурси	Очікувані результати

Пояснення до плану:

Дата: конкретна дата або день тижня (наприклад, вівторок / 15 листопада)

Назва заходу: яскрава, тематична (наприклад, «PROФесія сьогодні – мрія завтра»)

Мета / короткий опис: чого прагнемо досягти

Формат: майстер-клас, квест, інтерактивна лекція, флешмоб, онлайн-опитування, виставка, TikTok-челендж тощо

Відповідальні: викладачі, класні керівники, самоврядування, IT-фахівці

Учасники: здобувачі, батьки, роботодавці, громада

Ресурси: приміщення, техніка, інтернет, Canva, ChatGPT, Google Forms, витратні матеріали

Очікувані результати: підвищення залучення учнів, формування позитивного іміджу, цифрові навички тощо

### Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5**

### **Функція організації в менеджменті освіти**

*Мета заняття:* на основі знань суті організації як функції менеджменту, видів й ознак організаційних структур освітніх організацій, суті організаційної діяльності фахівця та її складових сформулювати вміння здійснювати порівняльний аналіз різних структур освітніх організацій, визначити їх переваги й недоліки.

#### **Теоретична частина**

Сутність функції організації в менеджменті. Види й ознаки організаційних структур. Сутність організаційної діяльності фахівця та її складові (делегування повноважень, діапазон контролю, механізми координації). Специфічні форми організаційної діяльності фахівців освітньої галузі.

#### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Охарактеризуйте суть організації як функції менеджменту.
2. Перерахуйте види організаційних структур.
3. Які ознаки організаційних структур виокремлюють? Схарактеризуйте їх.
4. У чому полягає суть організаційної діяльності фахівця?
5. Визначте й схарактеризуйте складові організаційної діяльності фахівця.
6. Визначте етапи аналізу зовнішнього середовища освітньої організації.
7. Яким чином здійснюється делегування повноважень?
8. Які механізми координації існують в освітніх організаціях?
9. Охарактеризуйте специфічні форми організаційної діяльності фахівців освітньої галузі.

#### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань.

#### **Завдання, що виконуються на занятті:**

**1.** Здійснити аналіз організаційних структур освітніх організацій, визначити їх переваги й недоліки. Результати аналізу представити у вигляді таблиці:

Тип структури	Схематичне зображення	Переваги	Недоліки

**2.** Здійсніть аналіз інструментів цифрової організації діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Для цього оберіть один із сервісів:

**Trello** – інструмент для проєктного та щоденного планування;  
**Google Workspace** (Календар, Документи, Форми, Таблиці);  
**Asana** – планувальник командної роботи;  
**Notion** – цифровий простір для баз знань, чеклістів, розкладів;  
**CRM-система для освіти**

Проаналізуйте сервіс за наступною схемою:

№	Параметр	Ваша відповідь
1	Назва сервісу	
2	Для чого він підходить? (що організовує?)	
3	Кому з працівників ЗП(ПТ)О він буде корисним?	
4	Приклад застосування в освітньому закладі	
5	Сильні сторони	
6	Можливі складнощі / обмеження	
7	Який тип даних/процесів автоматизує?	
8	Чи використовує ШІ? Які функції має?	

Зробіть висновок: як саме цей сервіс покращує функцію організації в освіті? Наведіть гіпотетичну ситуацію з життя закладу П(ПТ)О, де цей інструмент реально працював би.

### Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

### Управління мотивацією в освітньому просторі

*Мета заняття:* на основі знань студентів про функції менеджменту освіти, сутність мотивації, змістовні й процесуальні теорії мотивації, особливості мотивації працівників закладу освіти сформулювати вміння приймати ефективні рішення,

пов'язані з мотивацією колег та співробітників на основі оптимальних методів їх стимулювання.

### **Теоретична частина**

Функції менеджменту освіти: планування, організація, мотивація, контроль. Мотивація як функція менеджменту. Модель процесу мотивації. Змістовні теорії мотивації: теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу, теорія ERG Клейтона Альдерфера, теорія потреб Девіда МакКлеланда, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера – Лоулера. Матеріальне й моральне стимулювання працівників навчального закладу.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Які функції менеджменту освіти Вам відомі? Надайте їх характеристику.
2. Які завдання виконує функція мотивація?
3. Охарактеризуйте мотивацію як функцію менеджменту освіти.
4. Визначте модель процесу мотивації.
5. Перелічіть та охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
6. Які Вам відомі процесуальні теорії мотивації?
7. Визначте можливі способи матеріального й морального стимулювання працівників навчального закладу.

### **Технологія виконання завдань практичного заняття:**

- на першому етапі пропоновані завдання виконуються індивідуально кожним студентом;
- другий етап передбачає обговорення індивідуальних варіантів вирішення завдань у мікрогрупах з метою прийняття колегіального рішення, кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати її роботи;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

### **Завдання, що виконуються на занятті:**

1. Назвіть по п'ять мотивів, які є найбільш важливими на Вашу думку для наступних осіб:

Вас особисто в навчальній аудиторії:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Кваліфікованого робітника:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Викладача:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Некваліфікованого робітника:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

2. Визначте способи стимулювання, які Ви б застосували як керівник навчальним закладам до своїх колег: а) заступників; б) викладачів; в) обслуговуючого персоналу. Відповідь обґрунтуйте.

3. Напишіть коротку мотиваційну історію (success story до 300 слів) про учня або педагога, який втратив мотивацію, але знову її знайшов завдяки управлінському рішення. В історії обов'язково схарактеризувати такі обов'язкові елементи: тип мотивації, проблему, дії адміністрації, результат.

4. Спроектуйте цілісну мотиваційну систему для учасників освітнього процесу (здобувачів освіти, педагогів, персоналу), яка складається з 4 блоків:

**А. Матеріальні стимули** (премії, стипендії, доплати, конкурси з грошовими винагородами, бонуси за ініціативність, участь у грантах тощо)

**В. Нематеріальні стимули** (грамоти, подяки, дошка пошани, розміщення результатів роботи в соцмережах, публічне визнання, звання «Учень/викладач місяця»).

**С. Стратегії залучення** (участь учнів і педагогів у прийнятті рішень, опитування, проектне навчання, учнівське самоврядування, клуби інтересів).

**Д. Комунікаційні інструменти** Як заклад «доносить» стимули до учасників?

Наприклад: внутрішній Telegram-канал, інформаційні стенди, щомісячні Zoom-збори, використання EdTech-платформ.

Оформіть результат у форматі:

Компонент	Що включено?	Як реалізується?	Очікуваний ефект
Матеріальні стимули			
Нематеріальні стимули			
Залучення			
Комунікація			

## Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

### Розроблення системи інноваційного управління закладом освіти

*Мета заняття:* на основі знань студентів сутності та значення інноваційного менеджменту навчального закладу, інновацій для освітньої галузі, їх видів та форм впровадження, принципів оцінювання інновацій, сутності і структури інноваційного процесу, умов ефективності інноваційного управління закладами освіти сформулювати уміння визначати шляхи оновлення закладу освіти та складати паспорт інновацій.

### Теоретична частина

Інноваційний менеджмент. Функції та завдання інноваційного менеджменту. Інновація в освіті. Класифікаційні ознаки інновацій. Оцінка інновацій. Форми впровадження інновації. Моніторинг просування інновації. Інноваційний процес: сутність та структура. Інноваційне управління. Засоби управління інноваційною діяльністю. Умови ефективності інноваційного управління закладами освіти.

### Завдання для підготовки до заняття

1. Охарактеризуйте сутність та значення інноваційного менеджменту освітньої організації.
2. Надайте характеристику інновацій в освіті та їх видам.
3. Яким чином оцінюються інновації?
4. Охарактеризуйте форми впровадження інновацій.
5. Охарактеризуйте сутність та структуру інноваційного процесу.
6. Яким чином здійснюється моніторинг просування інновації?
7. Охарактеризуйте особливості інноваційного управління освітніми організаціями.
8. Визначте умови ефективності інноваційного управління закладами освіти.

### Завдання, що виконуються на занятті:

- завдання на занятті виконується у мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів в групі). Кожна мікрогрупа обирає свого модератора, який буде доповідати про результати виконання завдання.

**1.** Оберіть 5-10 найактуальніших/найперспективніших інновацій для закладів професійної (професійно-технічної) освіти. До кожної дайте коротке пояснення:

У чому суть?

Де/як може впроваджуватися?

Який ефект / результат для учасників освітнього процесу?

Оцініть обрані інновації, заповніть аналітичну таблицю:

№	Назва інновації	Тип	Складність впровадження	Очікуваний ефект	Вартість
<i>Приклад</i>					
1	<i>CRM-система для управління</i>	<i>технологічна</i>	<i>середня</i>	<i>покращення комунікації</i>	<i>середня</i>

**2.** Під час проходження педагогічної практики ви познайомилися з навчальним закладом та навчальним процесом в ньому.

Які б інновації ви б запропонували запровадити керівнику навчального закладу а) в навчальний процес навчального закладу; б) в роботу навчального закладу (інновації представляються у вигляді паспорту інновації)

### Паспорт інновацій

Навчальний заклад	
Назва інновації	
Актуальність інновації	
Мета інновації	
Завдання інновації	
Етапи впровадження інновації	

Продукт інновації та його практична значущість	
Необхідні матеріальні ресурси	
Термін впровадження інновації	
Кінцевий результат	

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8**

### **Проектний менеджмент закладу освіти**

*Мета заняття:* на основі знань основ проектного управління, його функцій та складових, сутності та видів проектів, його типологічних ознак, життєвого циклу, технології розробки інноваційного освітнього проекту сформувати уміння реалізувати елементи проектного менеджменту закладу освіти.

### **Теоретична частина**

Суть поняття «інноваційний проект» в освіті. Технологія розробки інноваційного проекту. Управління впровадженням інноваційних проектів в освітньому закладі. Основи проектного управління. Функції та складові проектного управління. Проект: сутність, види. Типологічні ознаки проекту. Життєвий цикл проекту. Технологія розробки інноваційного освітнього проекту.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Охарактеризуйте особливості проектного управління освітніми організаціями.
2. Визначте функції та складові проектного управління освітніми

організаціями.

3. Охарактеризуйте сутність та види проектів.
4. Які типологічні ознаки проектів існують?
5. Охарактеризуйте життєвий цикл проекту.
6. Схарактеризуйте технологію розробки інноваційного освітнього проекту.

### **Завдання, що виконуються на занятті:**

- завдання виконується в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів в групі). Кожна мікрогрупа обирає свого модератора, який буде доповідати про результати виконання завдання.

#### **1. Створіть реалістичний поетапний план реалізації освітнього проекту.**

Ситуація: Ваш заклад професійної (професійно-технічної) освіти планує реалізувати освітній проект. Як проектна команда, ви маєте побудувати детальний таймлайн реалізації цього проекту - від ідеї до завершення. Для цього потрібно:

- Обрати або придумати короткостроковий (1–2 місяці) проект, який міг би реалізовуватись у закладі професійної (професійно-технічної) освіти.

*Приклади:*

- «День профтехосвіти для громади»
  - «Навички XXI століття: учень – педагог – роботодавець»
  - «Професія майбутнього – марафон з експертами»
  - «Зелений заклад: еко-перетворення простору»
- Визначити ключові етапи реалізації:
- Ініціація (створення ідеї, збір команди);
  - Планування (ресурси, завдання, цілі);
  - Підготовка матеріалів / простору;
  - Проведення активностей;
  - Завершення (оцінка, підсумки, звітність, фідбек).
- Побудувати проектний таймлайн
- Визначте дедлайни для кожного етапу (дати/тижні);
  - Вкажіть відповідальних осіб або підрозділи;
  - Передбачте буфер часу для непередбачених ситуацій;
  - Визначте залежності між етапами (що має бути зроблено до чого).

Формат оформлення:

- Графік-стрічка часу (таймлайн)
- Таблиця:

№	Етап	Заходи	Дата / Період	Відповідальні

2. Розробити систему моніторингу та оцінювання результатів освітнього проєкту, поетапний план реалізації якого створено при виконанні завдання 1. Визначити компоненти для оцінки (наприклад, досягнення мети; залучення цільової аудиторії; зворотний зв'язок від учасників; дотримання термінів реалізації; використання ресурсів; стійкість результатів (ефект після завершення) та відповідні індикатори для оцінювання. Результати оформити у вигляді таблиці:

№	Компоненти оцінювання	Індикатор (що вимірюємо?)	Метод збору даних	Інструмент	Періодичність	Відповідальні

3. Оцініть успішні реальні освітні проєкти. Знайдіть приклади з різних джерел (гранти, сайти, Erasmus+, Prometheus). Зробіть огляд 3–5 ідей:

- що реалізовано;
- чим цікавий;
- які проблеми вирішує;
- що взяли би для себе.

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9**

### **Управління якістю освіти**

*Мета заняття:* на основі знань сутності і концепцій якості, систем її оцінювання, методів забезпечення та контролю якості освіти сформувати уміння аналізувати, проєктувати та оцінювати систему управління якістю освіти в закладі освіти з урахуванням принципів автономії, індикаторів якості, цифрових рішень і зворотного зв'язку.

## Теоретична частина

Суть якості освіти. Підходи до розуміння та забезпечення якості освіти. Класифікація систем оцінювання якості освіти. Приклади міжнародних та вітчизняних систем оцінювання якості освіти. Внутрішня система забезпечення якості закладу освіти. Інструменти оцінювання якості освіти в закладі. Методи забезпечення якості освіти. Контроль якості освіти.

### Завдання для підготовки до заняття

1. Охарактеризуйте суть поняття «якість освіти».
2. Визначте підходи до розуміння та забезпечення якості освіти.
3. Охарактеризуйте класифікаційні ознаки систем оцінювання якості освіти.
4. Наведіть приклади міжнародних та вітчизняних систем оцінювання якості освіти.
5. Охарактеризуйте компоненти внутрішньої системи забезпечення якості закладу освіти.
6. Визначте інструменти оцінювання якості освіти в закладі.
7. Які методи забезпечення якості освіти виокремлюються?
8. Схарактеризуйте процедуру контролю якості освіти.

### Завдання, що виконуються на занятті:

- завдання виконується в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів в групі). Кожна мікрогрупа обирає свого модератора, який буде доповідати про результати виконання завдання.

1. Визначте індикатори якості освіти у відповідності до напрямів діяльності освітнього закладу. Результати оформити у вигляді таблиці:

Напрямок діяльності	Приклади індикаторів
Кадри	
Матеріально-технічне забезпечення	
Освітній процес	
Цифрова якість	
Зворотний зв'язок	

Оберіть 2 найважливіші на вашу думку індикатори.  
Для кожного:

- Поясніть, чому саме він критичний;
- Як його можна вимірювати на практиці в закладі освіти;
- Хто відповідальний за його моніторинг;
- Як часто слід аналізувати результат.

2. Проаналізуйте 2 цифрові інструменти, які впливають на якість освіти

(прикладі варіантів представлені в таблиці).

Сфера	Приклади
Електронний документообіг	Google Workspace, Zoom, MS Teams, Moodle
LMS / Платформи	Classroom, Trello, Notion, Smart-School, Prometheus, Навчаємося разом
Зворотний зв'язок	Google Forms, Mentimeter, Kahoot!, Padlet
Аналіз якості	Google Таблиці з формулами, AI-інструменти (ChatGPT для аналізу відповідей)
Комунікація	Telegram-боти, Viber-групи, Інстаграм-акаунти закладу

Заповніть таблицю оцінювання цифрових інструментів:

№	Назва інструменту	Якісні переваги	Що покращує в закладі	Обмеження / мінуси	Рівень впливу на якість (1–5)
1					
2					

Порівняйте проаналізовані інструменти між собою:

- Що з них більш гнучке?
- Який інструмент ви б використали як управлінець у закладі освіти?
- Як цифрові інструменти допомагає підвищити прозорість і ефективність освіти?

### Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

### Аналіз лідерських якостей менеджера освіти в системі управління освітнім середовищем

*Мета заняття:* на основі знань студентів про лідерські якості керівника, типи ефективних лідерів, авторитет керівника та його види, стилі управління, фактори формування стилів управління сформулювати вміння визначати переваги та недоліки кожного стилю управління та обирати найбільш ефективний стиль для конкретної управлінської ситуації.

#### Теоретична частина

Управлінська культура менеджера освіти. Природа та визначення поняття лідерства. Сучасні типи ефективних лідерів. Підготовка лідерів. Стилi управління. Фактори формування стилів управління. Лідерські якості менеджера освіти.

#### Завдання для підготовки до заняття

1. Розкрийте сутність управлінської культури.
2. Визначте основні вимоги, що висуваються до менеджера освіти.
3. Розробіть порівняльну характеристику стилів управління: авторитарного, демократичного, ліберального.
4. Охарактеризуйте показники якості управління.
5. Чому до ефективності управління відносять авторитет? Обґрунтуйте.
6. Які лідерські якості повинні бути притаманні менеджеру освіти?

#### Завдання, що виконуються на занятті:

- на першому етапі завдання виконуються індивідуально кожним студентом, після обговорюється в групі.

- другий етап завдання проводиться у вигляді ділової гри. Викладач розподіляє студентів на команди: 1 команда – це ті, хто вважає, що його стиль управління авторитарний; 2 команда – демократичний; 3 команда – ліберальний та 4 команда – ті, які не визначилися до якого стилю управління відносяться.

**1** Проаналізуйте характеристики, наведені в картці, та визначте, якому стилю управління вони притаманні.

Наприклад: жорстке одноосібне прийняття керівником усіх рішень - авторитарний стиль і т.д.

#### Картка

1. Відсутність інтересу до працівника як до особистості
2. Враховуються інтереси співробітників при прийнятті рішення
3. Прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на «самотік»
4. Всі можуть висловлювати свої думки, але реального узгодження позицій досягти не прагнуть

5. Керівник виявляє інтерес і доброзичливе увагу до особистості співробітників
6. Жорсткий постійний контроль за виконанням рішень
7. Сам вирішує всі питання, його вказівки короткі, строгі, часом мають загрозливий підтекст
8. Воліє малокваліфікованих, але слухняних працівників
9. Товариський тон, шанобливе ставлення до підлеглих
10. Надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати незаслужені премії, посилати у відрадження без наявної необхідності.

2. Проаналізуйте кейс «Пан Олександр: директор, якого ніхто не чує».

Пан Олександр - директор закладу професійної (професійно-технічної) освіти вже 6 років. Має великий досвід, раніше був заступником із навчальної роботи. Вважає, що «головне - не заважати працювати».

Педагогам дозволено все організовувати «на власний розсуд», але підтримки немає.

З учнями спілкується лише під час офіційних лінійок.

Адміністративні наради - формальні, часто без обговорення.

Практичні заняття проходять на старому обладнанні - але в бюджеті є кошти на оновлення, просто керівник боїться «зайвих перевірок».

У закладі нема системної мотивації, внутрішній PR не ведеться.

Учні не залучаються до ухвалення рішень.

Молоді педагоги не затримуються в колективі.

У колективі часто звучить фраза: «Ми самі по собі. - ніби є, а ніби його й нема».

Заповніть аналітичну таблицю:

Елемент управління	Проблема	Наслідок	Що зробив би лідер
Комунікація			
Мотивація			
Стратегічність			

Визначте «слабкі місця» пана Олександра

- Яких лідерських якостей йому бракує?
- Який у нього стиль управління — і чому він неефективний?
- Що з його поведінки демотивує колектив?

Складіть покроковий план дій для керівника, який хоче змінити свою поведінку й стати лідером, а не лише адміністратором. Результати представити у формі таблиці:

№	Дія	Ціль	Інструмент/підхід
<i>Приклад</i>			
1	<i>Провести відкрите обговорення колективом з</i>	<i>Побудова довіри</i>	<i>Zoom-зустріч, анонімне опитування</i>

3. Створіть колективний портрет лідера сучасного професійного закладу. Визначте:

- 5–7 ключових якостей;
- 3 управлінські принципи;
- 2 цифрові навички;
- 1 девіз/гасло.

4. Проаналізуйте управлінські ситуації з погляду застосування різних стилів лідерства.

Ситуація 1: Новий навчальний рік і нова команда педагогів

У заклад прийшло 5 нових молодих викладачів. Вони амбітні, але недосвідчені. Колектив досить консервативний. Необхідно швидко зорієнтувати всіх і запустити спільну ефективну роботу.

Запитання:

Який стиль лідерства буде найбільш ефективним у цій ситуації?

Які будуть плюси і мінуси, якщо обрати інший стиль?

Ситуація 2: Конфлікт між майстром і учнями щодо методів викладання

Учні жаліються, що майстер постійно «читає лекції» і не дає практики. Майстер вважає, що учні ліниві та нічого не хочуть. Ситуація загострюється, зростає напруження.

Запитання:

Як би повів себе керівник з кожним із трьох стилів?

Який стиль дозволить знизити конфлікт і зберегти повагу обох сторін?

Ситуація 3: Організація внутрішнього хакатону для учнів

Керівництво хоче провести хакатон з цифрових рішень, але не знає, як активізувати учнів. Є група ініціативних лідерів серед здобувачів освіти, готових узяти участь в організації.

Запитання:

Як різні стилі керівництва вплинуть на результат?

Чи варто довірити процес учням? Як контролювати?

Заповніть аналітичну таблицю:

Ситуація	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Оптимальний стиль
1. Нові викладачі				
2. Конфлікт у групі				
3. Хакатон				

У стовпцях опишіть, як би діяв керівник у кожному стилі, до яких наслідків це призвело б, і оберіть оптимальний стиль із поясненням.

**5.** Створіть чекліст з 10 ознак поведінки сильного лідера освітнього середовища, розподіліть їх за блоками - управлінський (стратегічність, делегування, цілепокладання), міжособистісний (емпатія, натхнення, зворотний зв'язок), цифровий (використання ІІТ, цифрових інструментів, соціальних мереж).

Наприклад, міжособистісний блок:

1. Вирішую конфлікти спокійно, але рішуче.
2. Проводжу щотижневі зворотні зв'язки з командою

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11**

### **Планування діяльності менеджера освіти за допомогою технологій тайм-менеджменту**

*Мета заняття:* на основі знань студентів про управлінську культуру, роль управлінської культури та її функції, організаційну культуру менеджера, функції менеджменту, управління та планування часом, навчити студентів планувати та організовувати свою діяльність за допомогою технології тайм-менеджменту.

## Теоретична частина

Суть поняття «управлінська культура». Роль управлінської культури та її основні функції. Складові елементи управлінської культури менеджера освіти.

Організаційна культура менеджера освіти як важливий компонент його управлінської культури. Функція менеджменту планування. Управління часом. Поглиначі часу. Система управління часом. Тайм-менеджмент.

### Завдання для підготовки до заняття

1. Дайте визначення поняттю «управлінська культура».
2. Охарактеризуйте роль управлінської культури та її функції.
3. Охарактеризуйте основні складові елементи управлінської культури менеджера освіти.
4. Охарактеризуйте значення функції планування в роботі менеджера освіти.
5. Охарактеризуйте принципи та правила планування.
6. Чому «час» вважають стратегічним ресурсом менеджера освіти?
7. Які поглиначі часу Вам відомі?
8. Які Ви знаєте технології управління часом?
9. Яка роль технології тайм-менеджмент в житті управлінця освіти?
10. Охарактеризуйте систему управління часом.

### Завдання, що виконуються на занятті:

- перше завдання виконуються індивідуально кожним студентом;
- друге завдання виконується індивідуально кожним студентом групи на протязі 15-20 хвилин. Після чого проводиться обговорення виявлених студентами позитивних та негативних аспектів персональної системи управління власним часом;
- третє та четверте завдання виконуються індивідуально студентами групи, після кожен доповідає про свої результати.

**1.** Тест для оцінки сформованості у студентів навичок управління часом та компетентності в управлінні власним часом.

На кожне з питань анкети можна дати один з трьох можливих варіантів відповідей: "Так", "Іноді", "Ні".

#### Тест

1. У будь-якій роботі я намагаюся мати запас (резерв) часу, на будь-який випадок
2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в розумі і періодично обмірковую способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене завдань.
4. Я детально планую кроки, етапи досягнення своїх цілей.
5. Я розумію, що спілкування з друзями в робочий (навчальний) час - перешкода, і намагаюся уникати таких ситуацій.
6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюся домогтися поваги до свого часу і від інших людей.

7. Для планування свого часу я використовую нотатник.
8. Кожен день я починаю з визначення того, що потрібно зробити в першу чергу.
9. У своїх справах я строго дотримуюся встановлених мною термінів.
10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх годин».
11. Я вмію і намагаюся коротко говорити по телефону.
12. Я досить наполеглива людина і зазвичай, незважаючи на перешкоди та відволікання, продовжую працювати за планом.
13. Перед початком будь-якої роботи я ретельно обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни та етапи роботи і т. п.
14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.
15. В кінці робочого (навчального) дня я аналізую все, що сталося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало вчасно виконати роботу.
16. Рутинні справи я намагаюся робити великими блоками, швидко, немов «потокком».
17. Я регулярно працюю з органайзером, записником і т.п. засобами, що допомагають мені краще управляти своїм часом.
18. Я вмію братися за будь-яку роботу швидко і рішуче, без попередньої «розкачки».
19. Навіть випадкові втрати часу (дорога, стояння в черзі) я намагаюся використовувати з користю.
20. Я вважаю, що відпочинок - це зміна діяльності, його також треба планувати і продумувати.
21. Мені легко попросити допомоги у інших людей, особливо, якщо це допоможе мені краще розподілити і спланувати мій час.
22. Зазвичай я легко розумію, які з моїх справ є найбільш важливими, і їх потрібно виконати в першу чергу.
23. Я маю чітке уявлення про свою майбутню кар'єру.
24. Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.
25. У мене є власна система управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

За кожен відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали,

за відповідь «Іноді» - 1 бал,

за відповідь «Ні» - 0 балів.

Складіть отримані вами за кожне питання бали.

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. Швидше за все, ви непродуктивно витрачаєте дорогоцінні хвилини і години свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

2. Складіть матрицю Ейзенхауера для типових управлінських завдань:

- Виступ перед батьками завтра.
- Складання звіту на понеділок.
- Внутрішній моніторинг якості освіти (раз на місяць).
- Перевірка електронного журналу викладачів.
- Розмова з конфліктним учнем.
- Розробка нової профорієнтаційної програми.
- Вітання ювіляра з команди.
- Перевірка відповідності навчального обладнання.
- Сортуння папок у Google Drive.
- Створення сторінки закладу освіти в Instagram.
- Звіт у чаті департаменту «на вчора».
- Обговорення ідей з молодими педагогами.

Розподіліть завдання по квадрантах матриці, заповнив таблицю:

Квадрант	Завдання	Дії
I. Термінові + Важливі		
II. Важливі, але не термінові		
III. Термінові, не важливі		
IV. Не термінові, не важливі		

Питання для обговорення:

- Які завдання забирають найбільше часу?
- Що складно було віднести до певного квадранту?
- Як уникати «псевдотерміновості»?

3. Створіть перелік основних «поглиначів часу»: зберіть 8–10 факторів, які забирають час керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти, але не дають значущого результату.

*Приклади «поглиначів»:*

- Неузгоджені Viber-чати (інформаційний шум);
- Зайві або надто тривалі наради;
- Часті «пожежі» – вирішення термінових проблем через відсутність системи;
- Дублювання документів у різних форматах;
- Перевірка електронної пошти кожні 10 хв;
- Відволікання на соцмережі;
- Безпланова взаємодія з учнями/викладачами («імпровізація»);
- Надмірний контроль за всім (немає делегування).

Заповніть аналітичну таблицю:

№	Поглинач часу	Як він проявляється?	Наслідки	Як знешкодити?
<i>Приклад</i>				
1	Viber-спам	150+ повідомлень на день у робочих чатах	Відволікання, тривожність	Створити Google Space або Telegram-канал з 1 постом на день

Питання для обговорення:

- Який «поглинач» найчастіше зустрічається у вашому житті?
- Яку одну звичку ви готові змінити з понеділка?
- Що в плануванні важливіше: час чи фокус?

4. Проаналізуйте представлену в додатку А таблицю, що описує систему управління часом в контексті соціального тайм-менеджменту.

Розробіть подібну систему управління для індивідуального тайм-менеджменту, заповнивши наведену нижче таблицю «Персональна система управління часом».

Таблиця «Персональна система управління часом»

Елементи системи тайм-менеджмент	Сильні сторони (що залишити, розвинути)	Слабкі сторони (залишити, позбавити)
1. Постановка мети		
2. Планування		
3. Прийняття рішення		
4. Виконання рішення		
5. Контроль		

5. Реалізуйте тайм-менеджмент у кризовій ситуації.

Уявіть, що Ви - заступник директора з навчально-виховної роботи. На годиннику - 9:00 ранку понеділка. У вас лише 2 години (до 11:00), щоб вирішити кілька важливих і термінових ситуацій, які виникли одночасно:

- Перевірка з департаменту освіти - потрібні звіти по охопленню учнів практикою + плани роботи гуртків.
- Конфлікт у групі учнів - батьки чекають негайної розмови з адміністрацією.
- Учніське самоврядування організувало флешмоб без погодження - критичні коментарі в Instagram.
- Викладачка з інформатики зателефонувала: не працює комп'ютер - не може провести заняття в кабінеті мультимедіа.
- Потрібно терміново затвердити макет рекламного банера для «Ярмарку професій» (відділ поліграфії чекає до 11:00).

Оцініть важливість та терміновість кожної задачі - створіть матрицю пріоритетів:

№	Завдання	Важливість (1–5)	Терміновість (1–5)	Пріоритет
1	Перевірка			
2	Конфлікт			
3	Соцмережі			
4	Заняття			
5	Банер			

Сформулюйте план дій на 120 хвилин у вигляді таблиці:

Час (з по )	Дія	Хто виконує	Результат

Питання для обговорення:

Яке завдання ви відклали або делегували, щоб встигнути головне?

Чому саме такий порядок?

**6. Вирішити кейс:** Пані Ірина була призначена на посаду заступника з НВР у новоствореному закладі ПТО. Вона енергійна, досвідчена викладачка, проте керується принципом: «Головне - бути на зв'язку й реагувати на обставини по ходу. Часу на папери й таблиці немає - ми ж не в офісі, а в закладі освіти».

Через місяць команда педагогів скаржиться на:

- перевантаження та дублювання звітів;
- постійні раптові збори;
- зміну завдань «на ходу»;
- незрозумілі цілі тижня;
- плутанину в гуртковій (позааудиторній) роботі.

Учні говорять: «у нас постійно щось міняється», «ніхто не розуміє, хто за що відповідає».

Заповніть таблицю «Причина - Наслідок»

Відсутність планування проявляється в ....	До чого це призводить	Хто страждає

Сформулюйте 5 аргументів на користь планування з прикладами з діяльності закладу освіти.

**7. Проведіть рефлексивну ретроспективу свого навчального тижня. Визначте:**

- Що зроблено ефективно?
- Що потребує покращення?
- Як буду планувати наступного разу?

## **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12**

### **Комунікації у системі управління освітою**

*Мета заняття:* на основі знань суті й умов комунікації, моделі комунікаційного процесу, видів комунікацій та їх переваг й недоліків, особливостей управління комунікаційними процесами в освітньому просторі й ефективних комунікаційних стратегій сформуванню умінь визначати методи подолання перешкод на шляху ефективних комунікацій, вибудовувати результативну комунікаційну стратегію.

### **Теоретична частина**

Сутність, умови комунікації. Модель процесу комунікації. Види комунікацій, їх переваги й недоліки. Комунікаційні мережі. Управління комунікаційними процесами. Стили міжособових комунікацій. Ефективні комунікаційні стратегії.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Дайте визначення поняттю «комунікація».
2. Охарактеризуйте умови комунікації.
3. Охарактеризуйте модель процесу комунікації.
4. Охарактеризуйте види комунікацій.
5. Визначте переваги й недоліки різних видів комунікацій.
6. Назвіть ознаки комунікаційних мереж.
7. Яким чином реалізувати ефективне управління комунікаційними процесами.
8. Які Ви знаєте стилі міжособових комунікацій?
9. Охарактеризуйте ефективні комунікаційні стратегії.

### **Завдання, що виконуються на занятті:**

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від

кількості студентів в групі). Кожна мікрогрупа обирає свого модератора, який буде доповідати про результати виконання завдання.

1. Проаналізуйте можливі ситуації-завдання, характерні для закладів професійної (професійно-технічної) освіти:

1. Підготовка до відкритого профорієнтаційного форуму «Моя професія – мій вибір».

2. Реакція на медійний скандал, пов'язаний із поведінкою учнів у TikTok.

3. Переїзд частини майстерень у новий корпус та організація логістики.

4. Створення шкільного подкасту / YouTube-каналу - учнівська ініціатива.

Для кожного завдання оберіть тип комунікаційної мережі (див. табл.), який якнайкраще забезпечить його реалізацію.

Тип мережі	Характеристика	Приклад
Централізована	Всі повідомлення проходять через одного керівника або невелику групу	Накази від директора, листування через офіційні канали
Децентралізована	Кожна частина організації може спілкуватися напямую	Робочі чати між викладачами, учнівські ініціативи

Відповідь обґрунтуйте. Визначте можливі ризики та вигоди.

Порівняйте централізовану й децентралізовану комунікаційні мережі, заповнивши таблицю:

Критерій	Централізована мережа	Децентралізована мережа
Контроль інформації		
Гнучкість		
Швидкість ухвалення рішень		
Ініціативність		
Ризики		

2. Створіть «міні-гайд» для новопризначеного заступника з НВР, який складається з 5 основних блоків:

1. Канали комунікації в ЗП(ПТ)О

– Viber, Telegram, Google Chat, Instagram, електронна пошта, зустрічі, оголошення.

2. Комунікація з педагогами

– Чіткість завдань, регулярний зворотний зв'язок, повага до думки.

3. Комунікація з учнями

– Мова, яка мотивує, гнучкий формат, неформальні канали, підтримка.

4. Комунікація з батьками

– Доступність, зрозумілі меседжі, регулярність, проактивність (не тільки на скарги).

5. DO & DON'T для управління

– Приклади типових ефективних і неефективних фраз, дій, рішень.

Для кожного блоку пропонуйте поради, що забезпечать найефективнішу його реалізацію.

### **Підсумки заняття**

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13**

### **Управління конфліктами в освітній організації**

*Мета заняття:* на основі знань студентів про ділові комунікації, види конфліктів, типи поведінки в конфліктних ситуаціях, способи урегулювання конфліктів, сформувані вміння студентів аналізувати та визначати причини виникнення конфліктних ситуацій в освітньому середовищі, вибирати найбільш ефективні стилі та шляхи врегулювання конфлікту, використовуючи карту конфлікту.

### **Теоретична частина**

Конфлікти як об'єкт керівництва. Ділові комунікації. Форми конфлікту. Типи конфліктів. Етапи перебігу конфліктів. Управління конфліктами. Шляхи вирішення конфліктів в освітньому середовищі. Карта конфліктів.

### **Завдання для підготовки до заняття**

1. Назвіть форми ділових комунікацій.
2. Перерахуйте види конфліктів.
3. Які є типи поведінки учасників конфлікту в конфліктній ситуації?
4. Назвіть відомі Вам способи урегулювання конфліктних ситуацій.
5. Охарактеризуйте конструктивні та деструктивні сторони конфлікту.
6. Які Вам відомі основні причини виникнення конфліктних ситуацій в освітньому середовищі?
7. Що називається «картою конфліктів»? Для чого її складають? Як її застосовують сторони конфлікту?

## Завдання, що виконуються на занятті:

- перше та друге завдання виконується в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів в групі). Кожна мікрогрупа обирає свого модератора, який буде доповідати про результати виконання завдання.

- третє завдання проводиться у вигляді гри для встановлення можливості студентів співпрацювати у колективі.

**1.** Уявіть, що Ви являєтесь керівником закладу освіти. Ви доручили вашому підлеглому виконання важливого для навчального закладу завдання, але він не виконав його в строк. Це поклало початок міжособистісного конфлікту між Вами, як керівником та вашим підлеглим.

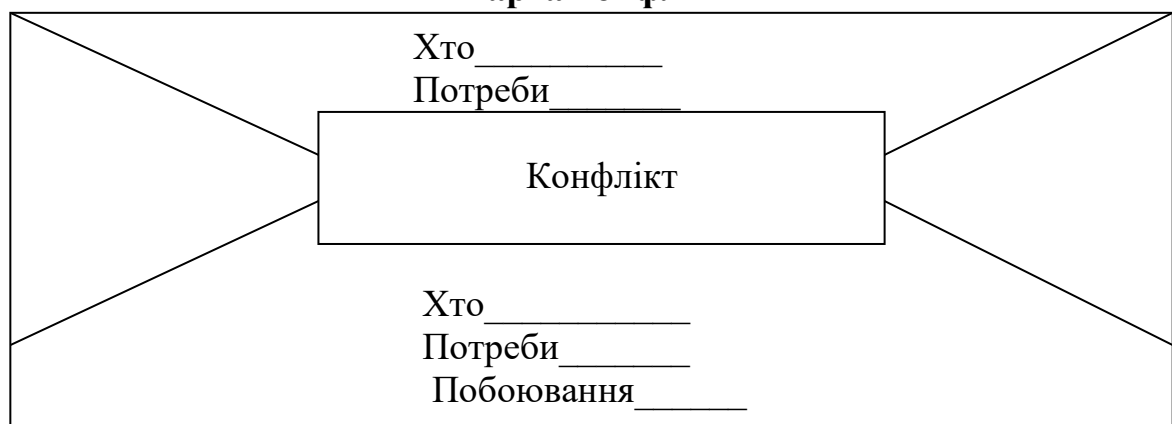
Опишіть даний конфлікт, заповнивши таблицю.

Таблиця «Опис конфлікту»

Визначення	Коротка відповідь	Ситуаційне пояснення (7-10 слів)
Джерело та причина конфлікту		
Конструктивні начала конфлікту		
Тип конфлікту		
Рівень конфлікту		
Найбільш ефективний стиль розв'язання конфлікту зі сторони підлеглого		
Найбільш ефективний стиль розв'язання конфлікту зі сторони керівника закладу освіти		

**2.** Наведіть приклад конфліктної ситуації, яку ви спостерігали під час проходження педагогічної практики в навчальному закладі. Складіть карту конфлікту представлену нижче, на основі аналізу причин і основних рушійних сил конфліктної ситуації. Визначте оптимальний спосіб вирішення конфлікту, який слід було б застосувати в даних умовах.

### Карта конфліктів



3. Реалізуйте техніку 4 кроків ненасильницького спілкування (NVC) Маршалла Розенберга.

Модель NVC (Маршалл Розенберг):

1. Спостереження

Що я бачу/чую/відчуваю БЕЗ оцінок?

Наприклад: «Ти тричі не здав звіт у зазначений термін».

2. Почуття

Що я відчуваю в цій ситуації?

«Я почуваюся розчарованим і напруженим».

3. Потреба

Яка моя незадоволена потреба за цим почуттям?

«Я потребую надійності та дотримання домовленостей».

4. Прохання

Чого я хочу зараз?

«Чи можеш ти уточнювати, коли не встигаєш, хоча б за день?»

*Схема:*

Спостереження → Почуття → Потреба → Прохання

*Приклад:*

Агресивна фраза: «Як ви працюєте, якщо навіть про гуртки забули?!»

В NVC-форматі:

«На минулому тижні гуртки не працювали вчасно (спостереження),

я відчуваю занепокоєння (почуття),

бо для мене важливо, щоб наші учні мали активне дозвілля (потреба).

Чи можна обговорити, як організувати стабільну роботу гуртків?» (прохання)

Проаналізуйте 3 агресивні, звинувачувальні фрази:

«Ви постійно ігноруйте свої обов'язки!»

«Учні нічого не роблять на практиці, і вас це не хвилює!»

«Ви зриваєте графік і псуєте репутацію всьому колективу!»

Завдання: перепишіть ці фрази у форматі 4 кроків NVC.

Пригадайте або змоделюйте ситуацію, коли ви (або педагог/керівник) хотіли висловити претензію.

Завдання: Запишіть реальну емоційну фразу («в оригіналі»). Перетворіть її за моделлю NVC.

4. Створіть плакат/чекліст для педагогів: 5 фраз, які розпалюють конфлікт - і 5, які допомагають вирішити.

5. Створіть візуальну «Мапу емоцій конфлікту». Для цього:

Оберіть перелік емоцій, що часто виникають у конфлікті. Наприклад:

☹ Злість

😰 Тривога

- 😡 Роздратування
- 😞 Розчарування
- 😓 Засмучення
- 😳 Сором
- 😠 Обурення
- 😬 Безпорадність
- 😕 Невизначеність
- 😬 Стриманість (придушена емоція)

Створіть «Мапу емоцій» у форматі візуальної схеми.

Варіанти форматів:

Емоційне колесо конфлікту (по колу - емоції; біля кожної - способи регуляції);

Інфографіка «Емоція → Що робити»;

Аватар-герой, який потрапляє в конфлікт і змінює стан.

*Додатково:* заповніть таблицю до кожної емоції:

Емоція	Що її викликає	Як проявляється	Можливі дії	Техніки саморегуляції

Сформулюйте 3 поради для керівника щодо емоційної гігієни під час конфлікту.

### Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
  - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
  - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
  - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки

## 5. Рекомендована література

### Основна література

1. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.  
URL:  
<http://46.63.9.20:88/jspui/bitstream/123456789/587/1/Посібник%20Дарманська%202021.pdf>
2. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навчальний посібник. К. : КНТ, 2020. 194 с/
3. Колодій І. Управління освітнім процесом у закладі вищої освіти: навчальний посібник. Л. : Львівська політехніка, 2020. 352 с.
4. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с. URL:  
<http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4352/1/Менеджмент%20освіти.pdf>
5. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. В. Крижка ; авт. кол. : Василь Крижка, Валерій Радул, Сергій Клепко, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
7. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижка, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

### Допоміжна література

1. Воробйова Є. В., Чеботарьов М. К. Освітній менеджмент у сучасних ЗВО: актуальні тенденції. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2021. № 4. С. 24-32.
2. Гуменюк Т. Сучасний менеджмент вищої освіти в умовах часу. *Український інформаційний простір*. 2022. 2(10). С. 54–64.
3. Гришко, А. Б., Петренко, В. О. Особливості сучасного освітнього менеджменту. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро: Середняк Т. К., 2021. С. 189–192.
4. Дуткевич Т., Толков О. Практикум з техніки управлінської діяльності у закладі освіти. К. : КНТ, 2020. 192 с.
5. Леськів Г.З., Левків Г. Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136.

6. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. Л.В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2020. 148 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
8. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Елементи системи тайм-менеджменту та керування ними

№	Елементи системи ТМ	Направлення та методи управління
1	Постановка мети	<p>Створення у співробітників високого рівню ТМ, почуття співпричетності «боротьба за час»</p> <p>Схрещення особистісних та ділових цілей (система залучення)</p> <p>Декларативне включення ТМ в особистісну та організаційну систему цінностей та цілей.</p> <p>Повний аналіз слабких та сильних сторін сформованої практики керування часом (SWOT-аналіз)</p> <p>Виділення пріоритетів</p> <p>Виділення рівнів цілей (цінності-цілі-задачі)</p> <p>Письмова фіксація термінів та перших кроків (ведення особливої ТМ документації)</p>
2	Планування	<p>Аналіз наявних затрат часу і на основі отриманих результатів нормування трудових операцій.</p> <p>При плануванні врахування всіх рівнів (від довгострокових до щоденних).</p> <p>Оптимальний розподіл часу за етапами майбутньої роботи.</p> <p>Вибір ресурсних стратегій («прискорити», «накопити», «уповільнити», «упорядкувати») та створення резервів.</p> <p>Реальне скорочення планових строків, зв'язане з системою мотивації (планувати заохочення за швидку роботу та покарання за відставання від плану)</p>
3	Прийняття рішень	<p>Використання стратегії виділення пріоритетів при прийнятті рішень, наприклад впорядкування справ за ступенем важливості та строкам.</p> <p>Побудова системи делегування.</p> <p>Оптимізація процедури прийняття рішень, наприклад ефективно проведення нарад.</p> <p>Впровадження заходів щодо вдосконалення способів та навиків роботи.</p>
4	Виконання рішення	<p>Модернізація розпорядку дня, в тому числі використання гнучких графіків роботи.</p> <p>Поділ справ на «гнучкі» та «жорсткі».</p> <p>Забезпечення ритмічності роботи, врахування особистісних біоритмів, чергування труда та відпочинку.</p> <p>Навчання навиків індивідуального планування часу.</p> <p>Впровадження заходів по вдосконаленню способів та навиків роботи.</p>

5	Контроль	Розробка та письмова фіксація схем контролю (суб'єкти, об'єкти, способи, режим). Розробка каналів та способів «швидкого» оперативного контролю. Різносторонній контроль (процесу, результатів, самоконтроль).
---	----------	---

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Ковальська Вікторія Сергіївна**

## **ОСНОВИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Методичні рекомендації  
до практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю  
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2025. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 3,01. Обсяг 0,794 Мб. Зам. № 317/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна