



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Мукачівський державний університет
Кафедра педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього
менеджменту



Швардак М.В.

**ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
ЗБІРНИК КЕЙСІВ**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
спеціальностей 011 «Освітні, педагогічні науки», 073 «Менеджмент»*

Мукачево
МДУ-2021

УДК 37:005.3(072)(075.8)

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту МДУ (протокол № 11 від 17 лютого 2021 року)

Ухвалено НМР університету (протокол № 9 від 18 березня 2021 року)

А в т о р:

Швардак Маріанна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету.

Р е ц е н з е н т:

Брижак Надія Юріївна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти Мукачівського державного університету.

Ш 33

***Швардак М.В.** Технології педагогічного менеджменту: збірник кейсів. Навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 «Освітні, педагогічні науки», 073 «Менеджмент». Мукачево: МДУ, 2021. 40 с. (2 др.арк.)*

Навчально-методичний посібник призначений для ґрунтовного оволодіння здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти академічним курсом «Технології педагогічного менеджменту», що побудований на основі використання кейс-технології, яка дає змогу наблизити освітній процес до реальної практичної діяльності фахівців.

Видання адресовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 «Освітні, педагогічні науки», 073 «Менеджмент» – майбутнім керівникам закладів освіти. Прислужиться керівникам закладів освіти, освітнім менеджерам-практикам, викладачам ЗВО та усім, хто цікавиться загальним і педагогічним менеджментом, а також проблемами технологізації управлінської діяльності в закладі освіти.

© МДУ, 2021

© Швардак М.В., 2021

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Кейси.</i> Технологія лідерства	8
<i>Кейси.</i> Технологія антимобінгу	13
<i>Кейси.</i> Технологія тимбілдингу	20
<i>Кейси.</i> Коучинг-технологія	22
<i>Кейси.</i> Технологія делегування повноважень	26
<i>Кейси.</i> Технологія прийняття управлінських рішень	29
<i>Кейси.</i> Технології стратегічного менеджменту	31
<i>Кейси.</i> Хмарні технології	33
<i>Кейси.</i> Технології маркетингового менеджменту	34
<i>Рекомендована література</i>	37

ВСТУП

Розбудова професійної освіти в умовах сьогодення потребує посиленої уваги до якості системи підготовки. Це, в свою чергу, вимагає активного застосування сучасних прогресивних технологій навчання, які б дозволили забезпечити високий рівень знань здобувачів вищої освіти, вміння самостійно набувати і застосовувати їх на практиці.

Саме кейс-технологія враховує сучасні тенденції освіти, забезпечує успішну освітню діяльність та професійну спрямованість системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО. Дана технологія передбачає використання реальних ситуацій, які дають можливість на етапі професійної підготовки поставити здобувача вищої освіти в конкретні умови його майбутньої професійної діяльності. Це дозволить йому не тільки здобути конкретні знання, а й оволодіти здатністю оптимальної компетентної поведінки, забезпечить системність та ефективність дій у складних професійних ситуаціях.

Розвинули теоретичні засади кейс-методу у вітчизняній педагогіці В.Лобода, О.Сидоренко, Ю.Сурмін, В.Чуба та ін. Проблеми застосування кейс-технології в системі професійної підготовки досліджували: О.Друганова, Л.Козак, О.Кошук, Т.Пащенко, Г.Рідкодубська та ін.

В основі кейс-технології лежить кейс, який ми розглядаємо як опис конкретної ситуації професійного спрямування з управлінської практики в закладах освіти та містить в собі деяку проблему, яка потребує вирішення.

Педагогічний потенціал кейс-технології потужніший, цілі ширші, ніж традиційної технології навчання. Розбір управлінської ситуації, яка пропонується в кейсі професійного спрямування та розгляд альтернативних рішень спонукають майбутніх освітніх менеджерів ретельно аналізувати всі умови, прогнозувати і перевіряти гіпотези щодо факторів, які зумовлюють ситуацію; вчать виділяти головні та другорядні аспекти проблеми; трактувати фактори поведінки учасників ситуації, що склалася.

Аналіз, синтез, рольове розігрування ситуації, декомпозиція, уявний експеримент, дискусія, компроміс, аргументація, узагальнення – складові методи кейс-технології, які сприяють:

- усуненню розриву між теоретичною та практичною складовими системи підготовки;

- формуванню в здобувачів уміння знаходити раціональні шляхи розв’язання проблеми, відчувати їх правильність чи хибність, нести відповідальність за прийняті рішення;

- розвитку критичного, стратегічного та креативного мислення, асертивності, стресостійкості, комунікативних здібностей, управлінської техніки, вміння співпрацювати в команді, презентувати результати власної діяльності;

- відпрацюванню автоматизму навичок та способів пошуку рішень.

Це, в свою чергу, дозволить фахівцям у майбутньому успішно здійснювати управлінську діяльність.

Окремої уваги заслуговує **алгоритм роботи** викладача та здобувача над кейсом. Складається з наступних макро- та мікроетапів:

I. Підготовчий етап.

1. Процес пошуку, адаптації чи складання кейсу.
2. Підбір супровідних матеріалів (за необхідності).
3. Поділ учасників на команди (за необхідності).

II. Ознайомлюючий етап.

1. Створення професійного середовища, яке максимально наближене до реальності. Емоційне налаштування учасників. Підведення до ситуації.

2. Введення в ситуацію здобувачів. Опис, відеопредставлення, або рольове розігрування ситуації.

3. З’ясування сутності ключових понять кейса.

III. Аналітичний етап.

1. Усвідомлення і формулювання проблеми на основі інтерпретації ситуації.

2. Виявлення причин виникнення даної проблеми.

3. Залучення учасників до активного обговорення реальної ситуації.

4. Формулювання гіпотез.

5. Вироблення різних способів дії в даній ситуації (варіантів вирішення проблеми).

IV. Підсумковий етап.

1. Презентація результатів діяльності.

2. Вибір найбільш раціонального рішення з опорою на аналіз позитивних та негативних наслідків кожного.

3. Узагальнення. Наступна післядія. (*Швардак М.В. Кейс-метод у процесі професійної підготовки майбутніх учителів, 2014*).

Застосовуючи кейс-технологію в системі підготовки майбутніх керівників закладів освіти, можемо виділити ряд **переваг**. Серед них:

- можливість трансформувати теорію в практику;
- можливість перевірити теорію на практиці;
- розвиток навичок командної роботи;
- здатність ставити запитання, аргументувати свою відповідь;
- розвиток системи цінностей, життєвих установок, своєрідного професійного світосприйняття;
- розвиток самостійного критичного, тактичного, стратегічного та креативного мислення;
- уміння вислуховувати і враховувати альтернативну точку зору;
- навчитися знаходити найбільш раціональне рішення створеної проблеми.

Проте кейс-технологія, як і будь-яка інша технологія, має і певні **недоліки**:


- недостатньо досліджена в педагогічному менеджменті;
- відсутність розроблених кейсів із педагогічного менеджменту;
- не сприяє глибокому вивченню педагогічних проблем і завдань;
- вимагає більших затрат часу;
- потребує від викладача креативності, певного досвіду, глибоких знань у проведенні дискусії та аналізу «рейсової» ситуації;
- викладач повинен уміти відмовитися від власних суджень та упереджень; уміти провести підсумкову рефлексію та професійно прокоментувати результати роботи команд (*Швардак М.В. Кейс-технології в системі підготовки майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту, 2021*).

Навчально-методичний посібник призначений для ґрунтовного оволодіння здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти академічним курсом «Технології педагогічного менеджменту», що побудований на основі використання кейс-технології, яка дає змогу наблизити освітній процес до реальної практичної діяльності фахівців.

Головною метою навчально-методичного посібника «Технології педагогічного менеджменту: збірник кейсів» є формування у майбутніх фахівців системного мислення і комплексу спеціальних компетентностей із педагогічного менеджменту. Наведені кейси базуються на реальному досвіді педагогічного менеджменту в умовах сучасного закладу освіти. Для викладачів та студентів, а також для освітніх менеджерів-практиків і всіх, хто цікавиться проблемами технологізації управлінської діяльності в закладі освіти.


Видання адресовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 «Освітні, педагогічні науки», 073 «Менеджмент» – майбутнім керівникам закладів освіти. Прислужиться керівникам закладів освіти, освітнім менеджерам-практикам, викладачам ЗВО та усім, хто цікавиться загальним і педагогічним менеджментом, а також проблемами технологізації управлінської діяльності в закладі освіти.

ТЕХНОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА


 Директор школи нещодавно призначив нового заступника директора з навчально-виховної роботи – Маргариту Іванівну. Ще нещодавно вихователь групи продовженого дня, а зараз – уже на керівній посаді. До цього ніяк не можуть звикнути педагогічні працівники закладу. Вважають, що недостатньо досвіду, недостатньо компетентна, некомунікабельна, не розуміють за які заслуги призначена на цю посаду тощо. М.І. публічно говорить невпевнено, хвилюється, але розумна, грамотна, обізнана, все швидко схвачує. Щоправда, поки що ще не в курсі всіх нюансів у роботі, адже призначена нещодавно. Директор впевнений, що в неї все вийде і вона стане його надійною опорою.

От уже півроку Маргарита Іванівна займає посаду заступника директора та не відчуває себе керівником. Усі працівники продовжують її називати «Марго», звертаються на «ти»; коли вона виступає на педагогічній раді чи іншому засіданні – всі починають чимось іншим займатися, не слухають, один одному щось шепочуть, перевіряють учнівські роботи, переглядають щось в телефоні; пропозиції, які вона висуває – не підтримуються; доручення, які дає – не приймаються і не виконуються працівниками. Натомість, коли на початку навчального року М.І. складала розклад уроків, а в цьому, як відомо, дуже зацікавлені вчителі, то всі були дуже уважні, толерантні, зверталися з проханням «скласти розклад так, щоб вихідний був, а той і два». Як тільки розклад було складено з урахуванням усіх прохань колег, відношення до заступника директора стало таке саме, як і було до.

🔗 Прокоментуйте дану ситуацію. Які проблеми в управлінській діяльності заступника директора Ви виділяєте? Чи є вона лідером у даному колективі? Якщо ні, то якими якостями треба володіти керівнику-лідеру? Назвіть важливі лідерські якості. Що Ви порадите Маргариті Іванівні?

 Василь Васильович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він все брав на себе і діяв по-своєму, навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу» його ніхто не підтримував. Василь Васильович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Василем Васильовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «якщо сам Василь Васильович так вирішив...» Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдиноправильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

✎ Визначте стиль лідерства керівника. Проаналізуйте. Яких помилок в керівництві допускається Василь Васильович? Який стиль лідерства для Вас є найбільш прийнятним? Обґрунтуйте.

 Директор гімназії Іван Іванович знає все про своїх працівників, їх життєві турботи і прагнення. Завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з працівників. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають, і не хочуть зачіпати водночас.

✎ Визначте стиль лідерства керівника. Проаналізуйте всі «за» і «проти» такого лідерства. Який стиль лідерства для Вас є найбільш прийнятним? Обґрунтуйте.

📖 У нашій школі нещодавно призначили нового директора – Юрія Юрійовича. До того працював кілька років учителем в сусідній школі. Ходять слухи, що призначили його на керівну посаду через родича-високопосадовця. До цього ніяк не можуть звикнути педагогічні працівники закладу, не розуміють за які заслуги призначений на цю посаду. У колуарах активно обговорюють.

От уже рік Юрій Юрійович обіймає посаду директора та ніхто з працівників не ставиться до нього з повагою, бо вважають що він незаслужено займає цю посаду, є недостатньо компетентним фахівцем. Юрій Юрійович упевнений, що в нього все виходить, заклад активно розвивається і він є чудовим директором.

Проте працівники так не вважають більшість працівників. Вказуючи на те, що в закладі впродовж року хаос, впала відвідуваність школярів та якість освітньої діяльності. Директор більшість робочого часу вирішує свої справи, замість систематичного внутрішнього моніторингу освітнього та управлінського процесів.

✎ *Прокоментуйте дану ситуацію. Які проблеми в управлінській діяльності директора Ви виділяєте? Чи є він лідером у даному колективі? Якщо ні, то якими якостями треба володіти керівнику-лідеру? Назвіть важливі лідерські якості. Що ви порадите Юрію Юрійовичу? Що б ви зробили на його місці?*

📖 Після навчання в університеті Вікторія Василівна, пішла працювати до ЗЗСО вчителем початкових класів. Хоча вона молода, і не дуже досвідчена, проте дуже амбіційна, вихована, добре освічена, вміє висловлювати власні думки, якими б вони не були, часто посміхається, що допомагає їй налагодити позитивні відносини як з колегами, так і з учнями.


Через п'ять років на пенсію виходила директорка ЗЗСО, і всі колеги майже одноставно на цю посаду рекомендували Вікторію Василівну.

Оскільки впродовж цих років вона зуміла завоювати прихильність своїх колег, до її думки прислухались навіть досвідчені


педагогічні працівники, та досить часто питали поради, що стосувалися роботи.

Врешті, Вікторія Василівна пройшла конкурс і зайняла посаду директора ЗЗСО.


✎ Прокоментуйте дану ситуацію. Чи є Вікторія Василівна лідером у цьому колективі? Чи можливо так швидко молодому педагогічному працівникові завоювати прихильність колег? Якщо Вікторія Василівна врешті пройде конкурс і стане керівником ЗЗСО, чи зможе вона керувати цілим колективом? Що Ви порадите Вікторії Василівні?

 Ви – керівник ЗЗСО. Ваш заступник користується авторитетом у педагогічному колективі (тобто є неформальним лідером). Ваші співробітники воліють висловлювати свої думки та ідеї спочатку йому, а потім вже вам. Вам це не подобається. Ви викликаєте заступника і говорите: «...».

✎ Змодельуйте подальші Ваші дії. Як Ви вийдете із ситуації, що склалася?

 Ви – лідер у закладі освіти, який очолюєте вже впродовж багатьох років. Але з'являється молодий перспективний ініціативний педагогічний працівник, який розробляє цікаві проекти, проводить педагогічні майстер-класи, семінари. Йому потрібна Ваша підтримка. Ви бачите, що ця людина явно прагне зайняти ваше місце. У черговий раз, коли він звернувся за допомогою, Ви говорите: «...».


✎ Змодельуйте подальші Ваші дії. Як Ви вийдете із ситуації, що склалася?

 Іван Васильович працює директором ліцею, тобто займає керівну посаду та володіє владою. Але він не є лідером у колективі, який очолює.

✎ Чи може керівник, що володіє владою, але не є лідером, успішно справлятися зі своїми обов'язками? Чому? Наведіть приклади, виходячи з власного досвіду. Що можна зробити, щоб виправити ситуацію?

Змодельуйте ситуацію, за якої людина володіє чимсь одним: владою, впливом, авторитетом або лідирує. Відповідно, не має жодного з того, що залишилося. Поміркуйте, яка із змодельованих ситуацій найбільш типова?

ТЕХНОЛОГІЯ АНТИМОБІНГУ

 Працюю в закладі загальної середньої освіти 6 років. Вже з першого робочого дня по відношенню до мене почалась травля та терор, оскільки я випускниця цього закладу. Маю інвалідність і по завершенню 9-го класу директор за вимогою відділу освіти надав мені направлення на вступ до педагогічного коледжу. Пройшло 4 роки, я закінчила педагогічний коледж на «відмінно» і по направленню повернулась працювати до своєї школи. Як виявилось, мене там зовсім не раді були бачити, директору за прийняття на роботу «не дякувала». Та й у нього була особиста неприязнь до мене та моїх батьків ще з моїх навчальних років. Та все ж, на роботу мене прийняли, дали 2 години на тиждень. Директор відразу сказав, що перетворить моє життя на пекло. Так і сталося. Колеги були налаштовані по відношенню до мене агресивно, так як і директор. Пускали слухи, що я тупа, казали, що «як таке вивчилося і прийшло сюди працювати?». Хоча школу та коледж закінчила на «відмінно». Директор уривався на уроки, не казавши «добрий день» і без дозволу при учнях нахабно «рився» в моїх конспектах. Правда там не було до чого придертись, оскільки коледж дав ґрунтовні фахові знання. До вчительської я боялась зайти, тому сиділа в коридорі, чекаючи початку свого уроку. Так тривало 3 роки. Я працювала з двокодинним навантаженням на тиждень. Потім звільнилась посада педагога-організатора. Її хотіли дати іншій вчительці, яка була «своєю» для директора, але мої батьки звернулись із скаргою у відділ освіти і на цю посаду все ж призначили мене. І тут почалося ще гірше. Морально-психологічна травля, постійні образи, перенавантаження роботою, яка в мої посадові обов'язки не входить і не оплачується. Заставляли приймати участь в застіллях, на яких я не хотіла бути присутня. Там лунали слова «хто не п'є, той тут не працює». Але в останній рік почалося найгірше – травля на загальній, при всіх: у шкільній вайбер-групі, травля на педрадах, зі словами «хто ти така», «ти тут не будеш працювати, - я так сказав». Налаштування колективу, в якому ніхто не спілкувався зі мною. Обговорювали, говорили неприємні і неправдиві речі просто в обличчя, влаштовували різні капості, підставляли по роботі. Це довело до того, що я захворіла, потрапила в

лікарню, батьки, лікар та психолог ледве витягли мене із затяжної депресії. Потім я зрозуміла, що робота це не важливо. Головне здоров'я. А хто, що робить тому згодом повернеться бумерангом. Ніщо не вічне. Наразі продовжую працювати у таких же умовах.

✎ *Прокоментуйте дану ситуацію. Чи є ознаки мобінгу, якщо так, то які? Які причини описаних мобінг-дій? Які наслідки мобінг-дій і які ще можуть бути у майбутньому? Спрогнозуйте. Хто виступає мобером, а хто жертвою? Охарактеризуйте дії мобера, пасивних споглядачів та жертви мобінгу. Які обов'язки має керівник закладу освіти, чи гоже йому так поводитьсь? Що слід роботи аби не опинитися у ролі жертви? Чи можна ще вийти героїні кейсу із цієї мобінг-ситуації? Які у Вас будуть поради щодо шляхів виходу із мобінг-ситуації? Окресліть алгоритм реалізації антимобінгової технології в умовах закладу освіти аби не допускати побідних ситуацій у взаєминах між членами педагогічного колективу.*


📖 Я працюю в школі вчителем іноземної мови два роки і ці роки, були для мене випробуванням. Кожного дня, йдучи на роботу, в мене в голові було тільки одне бажання, «швидше б цей день закінчився». Мій день розпочинався із боротьби над своїми бажаннями, які суперечили моїм діям. Минуло два роки з того моменту, відколи я розпочала працювати в цій школі, і ще тоді мене, як новеньку, приймати до свого, вже давно сформованого колективу, ніхто не збирався. Але кожного разу я сподівалась, що із часом все зміниться. Проте, як згодом виявилось, саме собою нічого не вирішиться. Колеги мене ігнорували, практично зі мною не спілкувалися, неодноразово намагалися підставити.

Мені завжди було цікаво чого саме я? І тут одного разу набравшись смілості я вирішила задати це запитання своєму колективові. У відповідь мені лунала тиша, і тільки по закінченню дня вже за територією закладу до мене підійшла вчитель математики і сказала, що такий «наказ» всім їм був наданий керівником школи, і якщо хтось буде зі мною якимось чином контактувати то не отримає належного навчального навантаження. У той момент я була і щасливою, що хоча б одна колега мені хотіла допомогти, але, з іншої

сторони, я не розуміла через що директор до мене має таку неприязнь і налаштує весь колектив проти мене. І наступного дня із всіма своїми питаннями я підійшла до керівника школи. Виявилось, що колись давно я відмовила її дочці у додаткових заняттях, які я викладала вдома ще до того моменту, поки не працювала в школі. І її 18-річна дочка розповіла це своїй матері таким чином, що я сказала, що займаюся тільки із здібними учнями і відмовила у викладанні. Але звісно ж такого нічого не було. Причиною відмови було те, що на той період я перебувала у лікарні. Наша розмова із керівником тривала близько години і ми дійшли до того, що вона ще раз поговорить із своєю донькою і все з'ясує.

Вся ця дивна ситуація закінчилась тим, що керівник закладу вибачилась, і зараз у мене нарешті на роботі все налагоджується, чому я дуже тішуся.

✎ Прокоментуйте дану ситуацію. Чи є ознаки мобінгу, якщо так, то чим вони спричинені? Чи можете Ви виправдати таку поведінку керівника закладу? Як, на вашу думку, було б правильно вчити в даній ситуації жертові? Назвіть обов'язки керівника, із них виписіть ті, які у даній ситуації, на вашу думку, він порушив.

 Директору ЗЗСО притаманні одноосібні рішення без згоди педагогічного колективу.

Основним способом впливу на працівників є покарання за невиконання наказів і розпоряджень. Директор висловлює свої вимоги у директивній формі, намагається контролювати все особисто, використовує негативні стимули — покарання,


До працівників, їхніх професійних та особистісних проблем — відноситься неухважно, психологічний клімат у колективі — несприятливий.

Директор використовує переважно наказові методи, недооцінює моральне і матеріальне заохочення, порушує етику службових відносин. Агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу.

На черговій педагогічній раді, вчителька біології Вікторія Іванівна висловила незадоволення керівництвом, та ставленням до

своїх підлеглих, на що вона отримала дуже агресивну відповідь. Крім того, була попереджена про те що якщо подібне повториться, то вона буде звільнена з роботи! Всі колеги промовчали, ніхто не заступився за вчительку біології, ніхто не підтримав її, через що вчителька дуже образилась і в колективі стався ще більший розрив.


✎ Прокоментуйте дану ситуацію. Які проблеми присутні в керівника? Що можна порадити педагогічному колективу ЗЗСО? Куди звернутись педагогічним працівникам по допомогу? Які способи формування позитивного мікроклімату і відносин в цьому колективі ви запропонуєте? Як можна подолати агресію і диктаторство в цьому колективі?

 Відразу по завершенню університету прийшла працювати в школу. Молода, сповнена ентузіазму, хотілось гори звернути та, на жаль, реальність виявилась не такою веселою. Із самого початку роботи я зрозуміла, що тут мені не раді. Не раз чула шепітки типу "своїм роботи нема, бо чужим треба". Перші три роки мною затикали дірки, хоча, коли я влаштовувалась, обіцяли клас, я вчитель початкових класів. Мене кидали з класу в клас, ходили на уроки, постійно принижували, навіть казали, що я не ту професію обрала. Хоча, коли була фронтальна перевірка школи жодних зауважень моя робота не викликала та і у методиста з початкових класів жодних нарікань не було. Я навіть брала участь у конкурсі «Вчитель року».


Згодом мені таки дали клас, який я провчила два роки. Чудові діти, розумні, артистичні. Та довелось їх залишити, бо пішла в декрет. На моє місце взяли іншу вчительку. Коли прийшла пора виходити з декрету, все почалось по-новому. Вчителька не хоче залишати цей клас, разом з директором підбурюють проти мене батьків. Розказують, що я поганий учитель, не вмію знайти підхід до дітей, ставлю погані оцінки. Я не знаю, що буде далі, вирішуватись остаточно це питання буде в серпні. З декрету я вийшла в червні. Але вишенькою на торті стало те, що я захворіла на коронавірус. Заразитись могла я тільки в школі, бо ні з ким взагалі, крім колег не контактувала, навіть в магазин не ходила, всі продукти купував чоловік у місті, все оброблялось, знаючи свій організм і супутні хвороби, дуже

переживала. У чоловіка тест на антитіла і ПЛР-тест негативний. На роботі ніхто ніяких правил не дотримувався, дві колеги ходили на роботу із температурою. В результаті, я захворіла. Перенесла в тяжкій формі, лежала в лікарні. Коли підтвердився коронавірус до мене дзвонили з епідемслужби. Запитували, з ким я живу, де працюю, де могла заразитись. Сказали надати коло контактів. Я надала. І тут почалось. Колег, з якими я контактувала, посадили на самоізоляцію, де, по їх словах, їм було некомфортно. Почались дописи в вайбер-чаті колективу школи. Через три тижні їм зробили ПЛР-тест, тест негативний. Мені прислали фото цього тесту, з пропозицією застрелитись. Все це настільки вимотало мене морально і фізично, що далі я так не можу. А що робити я не знаю...

Прокоментуйте ситуацію. Який вид мобінгу прослідковується в даній ситуації?

 В учнів класу виникла конфліктна ситуація з педагогічним працівником. Вони написали колективну заяву керівнику ЗЗСО з проханням вирішити конфлікт. Педагогічний працівник заперечує наявність конфліктної ситуації та заявляє про наявність позитивної взаємодії з учнями.

🦋 Чи має керівник ЗЗСО втручатись у конфліктну ситуацію? Обґрунтуйте дії керівника ЗЗСО.

 Під час зміни керівництва довелося на ділі доказувати свій високий професіоналізм. На жаль, відчувалася упередженість, деякі «колеги» через задрощі «нашіптували» новому керівнику різні плітки. Неодноразові розмови наодинці з керівником для з'ясування правди результату не давали. Комфортно у колективі почувалися ті, хто вмів догоджати, доносити. Не вмючи і не бажаючи так робити, доводилося зціпити зуби і важко працювати. Надзвичайно образливо було те, що колеги, до яких навіть на уроки діти не хотіли йти, бо низький рівень викладання, були у великій пошані і підтримці у керівництва закладу. Допомагало лише розуміння: якщо опустити

руки, то краще не буде. Змінити психологічний клімат уже неможливо. Заздрість, пліткарство, роз'єднання на різні групи є невід'ємними рисами колективу. Залишається сподіватися на Бога. І працювати. Бо працюємо заради дітей. Допомагає підтримка й повага батьків та школярів.


✎ *Прокоментуйте ситуацію, визначте проблему і шляхи її подолання.*

📖 До нашого закладу прийшла новий заступник директора з навчально-виховної роботи, за підтримки директора, звісно! Почала свою роботу з підлеглими, які мають великий досвід, дуже неповажливо. Хтось відразу звільнився (педагогів 7), хтось пристосувався тому, що до пенсії кілька років, хтось уже на пенсії. Через рік я побачила, як вона пригнічувала одну колегу, яка вже працювала 20 років і мала своє бачення щодо оцінювання досягнень здобувачів (для неї був важливий результат навчання – знання). Заступниця особисто організувала через здобувачів лист-скаргу, який підписали більшість здобувачів. Педагога з нервовими зривом «попросили піти». Я з осудом висловила своє невдоволення діями заступниці директора, яка так вчинила. Здобувачі згодом теж визнали свою провину в тому, що так вчинили (в особистій бесіді зі мною). Після підтримки колеги впала в «немілість» я. Вже 2 роки я тим чи іншим чином відчуваю на собі мобінг. Зверталася до керівника, але без результату – це його людина, він всіляко її підтримує. Пішла б уже із закладу, але дуже люблю свою роботу, учнів, допомагаю їм. Намагаюся завжди бути справедливою та об'єктивною, але часто це не подобається керівництву. Мобінг відчув і мій чоловік, на якому відіграється керівник, я розумію, із-за мене. Але ми дивимось з оптимізмом у майбутнє і сподіваємося, що все у нас буде добре!

✎ *Прокоментуйте дану ситуацію. Які причини описаних мобінг-дій? Які наслідки мобінг-дій і які ще можуть бути у майбутньому? Який вид мобінгу описаний у ситуації? Спрогнозуйте. Хто виступає мобером, а хто жертвою? Чи можна ще вийти героїні кейсу із цієї мобінг-ситуації? Які у Вас будуть поради щодо шляхів виходу із*

мобінг-ситуації? Окресліть алгоритм реалізації антимобінгової технології в умовах закладу освіти аби не допускати побідних ситуацій у взаєминах між членами педагогічного колективу.

ТЕХНОЛОГІЯ ТИМБІЛДІНГУ

 Директору одного із столичних ліцеїв притаманні централізація влади, одноосібне прийняття і нав'язування управлінських рішень педагогічному колективу. Основним способом впливу на працівників є покарання за невиконання наказів і розпоряджень, реалізацію несанкціонованої ініціативи. Директор висловлює свої вимоги у директивній формі, намагається контролювати все особисто, використовує негативні стимули — покарання, погрози і застереження, які викликають почуття занепокоєння, тривоги і страху.

До працівників, їхніх професійних та особистісних проблем — відноситься неухважно. У колективі міжособистісні стосунки напружені, психологічний клімат — несприятливий. Переважають офіційні та односторонні канали комунікації (“зверху донизу”), які замикаються на керівникові. Висловлювання керівника безапеляційні, категоричні, навіть агресивні, що породжує комунікативні бар'єри.

Директор використовує переважно наказові методи, недооцінює моральне і матеріальне заохочення, порушує етику службових відносин. Агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, ігнорує їх, використовує санкцій щодо тих, хто критично оцінює його діяльність та особистісні якості, про які він високої думки.


На одній із педагогічних рад працівники у «Різному» підняли питання про бажання колективно відсвяткувати День Учителя. Ця ідея відразу була негативно сприйнята директором ліцею. Підтверджував свою позицію тим, що вони «не тими справами займаються. Краще кожен хай працює над розвитком своєї професійної компетентності, а то батьки школярів час від часу жаліються». Аргументи психолога про те, що корпоративний відпочинок — це саме те, що дуже потрібно для налагодження позитивного мікроклімату в їх непростому колективі, були непочуті керівником.

Та незважаючи на таку негативну реакцію, колектив ліцею все ж вирішив зібратися без директора на вечірній пікнік. Організацію заходу взяла на себе психолог. Вже о 16-й годині у п'ятницю за


працівниками приїхав мікроавтобус. Святкування вдалося, всі добре відпочили, поспілкувалися, намітили реалізацію творчих проєктів. Однак, в понеділок із самого ранку на учасників корпоративного відпочинку чекав неприємний сюрприз: письмова догана про порушення трудової дисципліни. Аргументував директор це порушення тим, що робочий день до 17-ї години включно, а у п'ятницю вже о 16-й – у ліцеї нікого не було.


✎ *Проаналізуйте ситуацію. Охарактеризуйте стиль управління в даному закладі, прокоментуйте. Що таке тимблдинг? Яка роль тимблдингу в управлінській діяльності?*

КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЯ

 Педагогічний працівник прийшов до керівника з таким проханням: «Я не знаю, як виконати поставлене завдання (наприклад, провести загальношкільний форум). Навіть не знаю з чого почати, який алгоритм дій та кого залучити? Яку тему обрати? Будь ласка, допоможіть, порадьте!».

Керівник не дає порад, настанов, вказівок, а ставить працівнику такі запитання: «Який результат Ви хочете отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) Ви розглядали?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів, на Вашу думку, принесе оптимальний результат?», «Чому Ви обрали саме цей варіант (чому обрали саме форум?), чим він Вас приваблює?», «Чи існує ймовірність невдачі?», «Що робитимете, якщо це не призведе до бажаних результатів? (не буде потрібної зацікавленості до заходу зі сторони педагогічних працівників та учнів?)», «Який у Вас запасний план?», «Які ресурси для реалізації мети (виконання завдання) Вам потрібні?», «Хто може допомогти Вам у досягненні результату? (Які повноваження і кому можна делегувати?)», «Що Ви готові зробити, щоб успішно виконати завдання, не допустити провалу?», «Які кроки Ви можете зробити вже зараз для досягнення результату? (Які підготовчі завдання вже можна виконувати?)», «Коли Ви готові приступити до виконання завдання?».


 *Прокоментуйте дану ситуацію. Чи є ознаки коучингу? У чому полягає суть коучингу? Чи вважаєте такий підхід ефективним? Яких принципів треба дотримуватися у процесі коучинг-бесіди? Що усвідомлює підлеглий у відповідь на запитання керівника, які задаються за правилами коучингу? Що дає коучинг-бесіда керівнику?*

 Наталія Степанівна Сидоренко молодий учитель початкових класів. За дорученням директора школи повинна організувати і провести творчий конкурс серед здобувачів початкової освіти, але раніше педагог ще не організовував самостійно подібні заходи.

Наталія Степанівна через труднощі вирішила відмовитися від організації конкурсу і попросити у директора назначити когось іншого. Звернувшись до директора, у відповідь вона отримала те, що ніхто окрім неї не зможе краще виконати дане доручення

Далі, спілкуючись із колегою, директор задала вчителю наступні запитання: Як ви розумієте своє завдання? У чому полягає ваше завдання? Це завдання для Вас є важливим? Чому саме? З якою метою воно виконується? Який результат у підсумку ви отримаєте? Які способи вирішення завдання ви бачите? Які у Вас є ідеї?? З чого (яких кроків) ви могли б почати? Які ще існують способи? Які ваші найкращі варіанти? Що може допомогти вам у досягненні мети? Які ресурси у вас є? Які ще ресурси необхідні? Який у вас план виконання завдання? Чи є запасний план? Оцініть реальність кінцевих термінів виконання завдання? Які проміжні контрольні етапи та терміни? Як ви дізнаєтеся, що досягли результату? Якими критеріями будете користуватися? Як ви вважаєте, результат відповідає поставленій меті? Що ще можна було б зробити? Що можна зробити по-іншому? Як ви це робитимете наступного разу?

✎ Що таке коучинг-технологія? Що таке коучинг-бесіда? Хто такий коуч? Які особливості її проведення? З якими працівниками можна застосовувати коучинг? На що спрямована коучинг бесіда? Визначте переваги застосування керівником даної технології педагогічного менеджменту.

 Ефективними формами підвищення кваліфікації педагогічних працівників є методичні семінари та конференції.

Молодий активний учитель на першому році свого педагогічного стажу отримала від керівника завдання – організувати методичний семінар обласного рівня у змішаній формі. Була свідком того, як на початкових етапах підготовки, відповідальна особа, організатор даного заходу – не справлялася із організаційними завданнями. Однак, звертатися за порадою педагогічний працівник не поспішала через певний «страх», відкладаючи проблемні питання на потім.

Однак, до серйозної проблеми не дійшло, через дії керівника, який і делегував їй повноваження організатора методичного семінару. Він опосередковано слідкував за процесом роботи, що дозволило виявити ще на початковому етапі певні організаційні проблеми. Щоб допомогти організатору заходу, в першу чергу, керівник запитав її «як справи з організацією?», «чи добре все?», «чи не потрібно допомоги, поради?». З рештою, педагог, розповіла про труднощі, сказавши що не може забезпечити прилади інтерактивної взаємодії із слухачами, та раціонально організувати по часу семінар, через що стала дуже хвилюватися. Керівник почувши про певні труднощі і заспокоївши працівника, почав задавати запитання: «Що вдалося виконати?», «Через які причини виникають проблеми?», «Що вже зробила, аби вирішити проблему?», «Чому не вийшло?».

Почувши відповідь, керівник зрозумів що педагог, що ефективної роботи семінару необхідне якісне обладнання та компетентні працівники, які допоможуть під'єднати до роботи всю систему. Керівник далі запитував організатора: «Що потрібно для реалізації відеоконференції?», «Чи намагався він звертатися до відповідних відділів чи осіб, що беруть участь у організації подібних заходів?», «Яке уявлення він має про проведення відеоконференції?», «Яка кількість учасників відео конференції і який регламент?» «Чи може вона назвати те, що зможе виконати?», «Чи зверталась до інших колег за порадою, допомогою? Чому не зверталася? (якщо ні)».


Організатор, поспілкувавшись з керівником, зміг зрозуміти де шукати допомоги щодо технічного забезпечення відеоконференції, і як розпланувати час, зрозумівши регламент конференції, а також скоригувати власну програму орієнтуючись на програми минуло річних конференцій.

Методичний семінар у змішаній формі був успішно проведений, а педагог-організатор здобула досвід щодо організації і проведення подібних масштабних заходів.

☞ Прокоментуйте ситуацію. Чи правильно вчинив керівник, доручивши захід обласного рівня вчителю-новачку? Чи потрібно було попередньо надати чітку інструкцію по виконанню даного завдання? Яку роль тут відіграла проведена керівником коучинг-бесіда?


Порівняйте коучинг і чітку інструкцію щодо виконання поставленого завдання. Визначте переваги та недоліки коучингу.


ТЕХНОЛОГІЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

 Директор Ігор Петрович нашого ліцею дуже працьовита та відповідальна людина. Все тримається на ньому. Він все про все знає і кожен, навіть дрібний обов'язок виконує сам. Заступникам директора з ним легко працюється, оскільки чимало функцій виконує сам директор, часто навіть дріб'язкових. Ігор Петрович не полінується і наказ надрукувати, і на пошту за документами поїхати, і батьків, які не можуть знайти відповідний клас – провести.

Невтомна праця далася взнаки. Якось Ігор Петрович досить сильно захворів і пішов на лікарняний. Не було його в школі біля двох місяців. Одна із заступників директора, яка тимчасово виконувала його обов'язки, щоденно та багаторазово йому телефонувала по виробничих питаннях, оскільки була некомпетентною. І тільки тоді, за відсутності на робочому місці керівника, працівники ліцею повною мірою зрозуміли, що «левову частку» всієї роботи виконував сам директор. У тому числі, і такої, що не входить у його обов'язки. Крім того, заступники директора зрозуміли, що вони не компетентні в численних адміністративних та поточних питаннях. Оскільки їх вирішував сам директор.


Повернувшись із лікарняного, Ігор Петрович продовжив далі активно працювати в тому ж стилі.

 *Прокоментуйте ситуацію. Що таке делегування повноважень? Яке ваше відношення до делегування повноважень? Які повноважень задля ефективного менеджменту необхідно делегувати? Чому? Чим відрізняється хороший керівник від успішного? (за Дж.Колінзом). Які повноваження не підлягають делегуванню? Назвіть психологічні бар'єри делегування? Поміркуйте і визначте, який психологічний бар'єр делегування є у керівника в даному випадку? До яких наслідків може привести те, що керівник не застосовуватиме технологію делегування повноважень?*

 Директор гімназії дуже владна людина, знає до всіх працівників підхід, через що злегкістю делегує свої повноваження

колегам. Педагогічна рада перетворюється на «роздачу завдань», в тому числі, і завдань особливої важливості. Колеги погоджуються виконати те чи інше завдання, яке часто не відноситься до їх компетенції. Але в колуарах обговорюють недопустимий стиль керівництва.

✎ Прокоментуйте ситуацію. Що таке делегування повноважень? Яке ваше відношення до делегування повноважень? Які повноважень задля ефективного менеджменту необхідно делегувати? Чому? Чим відрізняється хороший керівник від успішного? (за Дж.Колінзом). Які повноваження не підлягають делегуванню? Охарактеризуйте управлінську діяльність даного освітнього менеджера. Чи можна зловживати делегуванням. Поміркуйте і сформулюйте основні правила делегування, яких необхідно дотримуватися задля ефективного менеджменту. Через що у підлеглих може виникнути опір до делегованих йому повноважень? Через що у підлеглих в даному випадку виник прихований опір?

 Кожного року в університеті проходить декілька акредитацій освітніх програм, у різні періоди року. Керівництво на чолі з ректором та проректорами активно проводить заходи контролю та перевірки готовності кафедри і факультету до акредитації. У таких випадках переважно взаємодіють із педагогічним колективом та працівниками - проректори. Також вони керують організацією «мобільних сил» працівників різних структурних відділів.

Під час самої акредитації, в умовах дистанційного навчання, для забезпечення злагодженої роботи, пов'язаної із інформаційно-комп'ютерним забезпеченням, начальнику інформаційно-комп'ютерного відділу або ж працівнику(-ам), адміністрацією можуть надаватися певні завдання, пов'язані з організацією та подальшим розміщенням приладів інтернет-зв'язку, наданням додаткових комп'ютерних «матеріальних ресурсів» та послуг.

Однак такі завдання часто не нормуються і не повідомляються один одному між керівництвом. А передаються відразу начальнику чи працівнику відділу з інформаційно-комп'ютерного забезпечення


університету з умовою «негайного» виконання. Слід зазначити, що під час акредитації обов'язки працівників щодо виконання штабної роботи пов'язаної із інформаційно-комп'ютерним відділом не припиняються.

Тому, часто виникають напружені моменти при одночасному виконанні «буденних» завдань відділу та завдань керівництва (в свою чергу завдання часто не відповідають повноваженням працівників чи начальника відділу). При цьому, самостійно нормувати завдання вдається не завжди, через складність або ж однакову важливість завдань, де поставити пріоритет, на щось одне неможливо. Це може привести до «незрозумілих» ситуацій із керівництвом чи із користувачами послуг відділу.


Працівник чи начальник відділу отримавши деякий досвід у виконанні посадових обов'язків відділу може відмовитися від завдання адміністрації чи посадових обов'язків, знайшовши компроміс обґрунтувавши свою позицію. У таких випадках конфліктних ситуацій вдається уникнути в умовах професійної взаємодії.

✎ Який вид делегування використовує керівництво університету? Які порушення Ви побачили у такому делегуванні завдань? Як краще діяти керівництву у такому випадку? Як діяти працівникам, коли їм делегуються завдання, що не пов'язані з їх функціональними обов'язками?


ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

 У ЗЗСО між педагогічними працівниками виник конфлікт з приводу розподіленого педагогічного навантаження. Обоє із сторін конфлікту мають однакову педагогічну освіту та педагогічний стаж у цьому закладі. При розподілі навантаження перший педагогічний працівник отримав ставку, другий – півтори.


🦋 Чи правомірні дії керівництва ЗЗСО? Які чинники впливають на розмір навантаження? Яке рішення має прийняти КЗЗСО?

 Батьки учнів одного з класів ЗЗСО звернулись із заявою до директора з проханням перевести учня класу в інший клас або ЗО. Заява містила обґрунтування такого переведення: «Учень є агресивним, кожного дня в нього виникають конфліктні ситуації як з учнями класу, так і педагогічними працівниками. Учень у спілкуванні використовує ненормативну лексику, влаштовує бійки, зриває уроки. Його неадекватна поведінка проявляється в тому, що він може кричати, битись головою об парту, істерично кричати. Поведінка учня впливає на психічний та психологічний стан інших учнів класу».


🦋 Які учасники освітнього процесу мають брати участь у вирішенні конфлікту? Яким чином керівник ЗЗСО має вирішити конфлікт? Обґрунтуйте управлінське рішення керівника ЗЗСО, які локальні документи мають його супроводжувати?

 У школі йшла підготовка до свята міського значення, чотири класи якої брали в ньому участь. Під час генеральної репетиції з'ясувалось, що два класи поставили два однакових номери, оскільки скористались ідентичним сценарієм, знайденим в Інтернеті. Суперечка між класами призвела до конфліктної ситуації і завершилась бійкою.

✎ Яким чином вирішити конфліктну ситуацію? Яке управлінське рішення має прийняти керівник ЗЗСО?


 У школі нещодавно було призначено нового заступника з НР Ганну Петрівну. Вона працює в школі не так давно, але вже відповідальна, старанна і має хорошу репутацію. Директор школи Петро Петрович вирішив взяти відпустку за власний рахунок на три дні і залишив Ганну Петрівну за головну в школі. На період відпустки директор доручає Ганні Петрівні декілька важливих справ і він цілком впевнений, що підлегла впорається. Колеги впевнені, що Ганні Петрівні ще зарано займати таку високу посаду і не вірять в те, що вона впорається. Павло Павлович досвідчений керівник і він впевнений, якщо колега впорається, то в нього буде гідний потенційний директор, після того як він вийде на пенсію.

✎ Прокоментуйте дії керівника. Чи вірно він робить, готуючи послідовницю?


 Вас призначено керівником структурного підрозділу закладу освіти – інформаційний відділ із п'яти осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і закладу освіти в цілому. Але Вам відомо, що якість їх роботи не така й висока, хоча проводиться і понаднормова робота, а планові завдання виконуються із значним запізненням або не виконуються. Подекуди працівники відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що працівники не зацікавлені в якості своєї роботи, не викладаються наповну, коментуючи це тим, що на свою заробітну плату вони і так забагато працюють.

✎ Прокоментуйте ситуацію зі сторони керівника і зі сторони працівників. Яка проблема в цьому колективі? Які управлінські дії Ви пропонуєте прийняти?


ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

 Заклад загальної середньої освіти очолив новий керівник. Згідно вимог до ефективного функціонування закладу освіти, торік його попередником було розроблено проєкт, розглянуто і обговорено на педагогічній раді, і, врешті, затверджено стратегію розвитку закладу освіти. Незважаючи на те, що стратегія розроблена на п'ять років, новий керівник почав разом із новосформованою робочою групою розробляти нову стратегію. Змінив стратегічні та операційні цілі. Провів документ через педагогічну раду.

✎ Чи правильні були його дії? Відповідь обґрунтуйте.

 Заклад загальної середньої освіти стабільно функціонує вісім років під керівництвом одного керівника. У закладу хороше місцерозташування, відповідно проблем із учнівським контингентом нема. Але, разом з тим, керівник не проявляє ініціативи з приводу того, щоб займати лідируючі позиції серед закладів загальної середньої освіти-конкурентів. Керівник не думає над тим, щоб впровадити щось нове в освітній процес, не підтримує проєкти учнівського самоврядування, обґрунтовуючи це тим, що навіщо щось змінювати, якщо і так все добре.


✎ Чи варто в такій ситуації засновнику змінювати керівника закладу загальної середньої освіти? Обґрунтуйте свою думку. Яке значення має в розвитку сучасного закладу стратегічний менеджмент? Які ефективні інструменти стратегічного менеджменту Ви знаєте?

 Ви – керівник закладу освіти. Робоча група з реалізації стратегічного розвитку закладу освіти складається з восьми чоловік. Вам відомо, що планові завдання не виконуються, результати майже відсутні. Члени команди не відвідують наради з неповажних (на Ваш погляд) причин, часто конфліктують між собою. Ви відчуваєте, що


співробітники не зацікавлені працювати над реалізацією стратегії розвитку закладу освіти.


✎ Проаналізуйте проблему, що склалася. Опишіть Ваші дії у цій ситуації. Які методи мотивації персоналу Ви використаєте? Крім того, для успішної реалізації стратегії розвитку Ви залучили додатково ще двох співробітників. Які методи адаптації Ви оберете для обох співробітників?

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ


 Необхідно оперативно подати звіт, заповнивши одну габаритну зведену таблицю про результати роботи з різних напрямів. За кожний напрям відповідає інша особа. Напрямів – понад десять. Часу на розсилку на зведення інформації – нема.

Поміркуйте, як колегам ефективно організувати свою співпрацю аби вчасно подати звіт про пророблену роботу, використовуючи хмарні технології? Який сервіс можна використати для спільної роботи? Який алгоритм роботи?

 Столичний ліцей нараховує понад дві тисячі здобувачів освіти та 123 педагогічних працівників. Заклад досить великий, педагогічні працівники та здобувачі дуже ініціативні. Відповідно, в даному ліцеї щодня проходить чимало заходів різних спрямувань. Однак, часто виникає проблема про збіги. Таким чином, наприклад, керівництво часто змушено обирати, який захід відвідати.

 *Поміркуйте, як можна вирішити дану проблему зі збігами у плануванні заходів, використовуючи хмарні технології? Який додаток варто використовувати для загальноліцейного планування роботи? Який алгоритм роботи?*

ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ


 Василь Іванович, молодий працівник з невеликим стажем роботи був обраний на посаду директора загальної середньої школи. Протягом першого терміну на цій посаді Він з допомогою обласного департаменту освіти та міської адміністрації добився виділення коштів на ремонт та реконструкцію покрівлі, заміну вікон, ремонт класів та реконструкцію басейну.


Він активно приймав участь у всіх можливих грантових програмах. В результаті, зарекомендував себе і заклад освіти як перспективний. Підписав угоду із сусідньою країною, яка профінансувала облаштування футбольної та баскетбольної площадок європейського рівня.

Впродовж визначеного терміну ним були проведені ряд кадрових рішень щодо залучення до викладацького складу молодих, перспективних та знаючих викладачів. Постійно організовувались курси підвищення кваліфікації для вчителів. Все це дало змогу явно підвищити викладацький рівень навчального закладу.

А також директор щороку проводив рекламну кампанію серед батьків що водять дітей до садочків які знаходяться у територіальній доступності до ЗЗСО.

Результатом такої активної 5 річної діяльності став ріст наповнюваності класів, ріст інтересу до школи серед батьків а вчителів інших шкіл, постійні пропозиції щодо проведення спортивних змагань регіонального рівня на базі навчального закладу.

 *Чи несе описана ситуація ознаки маркетингового менеджменту? Яка проблема постала перед директором на початку його діяльності? Чому цікавість виникла у вчителів з інших шкіл міста? Чому до цієї школи потягнулися діти з інших районів міста? Чи були враховані можливості конкурентів?*

 Ректор ЗВО на вченій раді дав завдання відповідальному секретарю приймальної комісії розробити і обґрунтувати пропозиції

щодо здійснення рекламної діяльності закладу освіти та витрат на таку рекламу на майбутній навчальний рік.

Для надання відповідної інформації, необхідної для проведення рекламної діяльності закладу освіти, відповідальному секретарю приймальної комісії потрібно проаналізувати ринок інформаційних ресурсів (сайтів, що надають послуги з реклами закладів освіти), скласти перелік соціальних мереж, де вже є створені сторінки закладу освіти та його кафедр і включити до переліку нові соціальні мережі, що набули популярності серед цільової аудиторії. Необхідно також переглянути пропозиції рекламних агентств щодо розміщення реклами на білбордах, радіо, телебаченні, у газетах міських та регіональних, а також пропозиції щодо друку рекламних буклетів, банерів, флаєрів.

Кафедрам ЗВО необхідно промоніторити і сформувати зведену таблицю заходів, які були проведені впродовж року для популяризації закладу освіти та окремих спеціальностей, а також розробити план проведення Днів відкритих дверей, круглих столів та інших заходів. А також вказати приблизні суми фінансування, необхідні для їх проведення.

Після збору інформації про можливості розміщення слід також паралельно підготувати матеріали, де буде висвітлено цінову політику всіх вище перелічених потенційних рекламодавців. А також паралельно проведено звірку з бухгалтерією щодо кількості видатків, що були сплачені в минулому навчальному році для реалізації рекламних цілей (популяризації його серед цільової аудиторії) навчального закладу. Та скласти порівняльну схему де буде вказано скільки необхідно для реалізації такої як і в минулому році кампанії і такої яку б вважали за потрібне (в ідеалі).

Крім того необхідним буде надати і відомості про ефективність тієї чи іншої реклами виходячи з витрат та отриманого результату.

Другим не менш важливим аспектом буде аналіз конкурентів, тобто тих навчальних закладів, що надають освітні послуги за подібними чи такими самими спеціальностями, їх розташування, тобто географічну та транспортну доступність для потенційних абітурієнтів.

Наступним елементом оцінки ринку відповідних навчальних послуг є оцінка цінової політики на ідентичні спеціальності чи/або освітні рівні, надання порівняння зі своїми.

Важливим при проведенні такого дослідження також було наявність у навчального закладу місць державного замовлення.

Результат: Звівши всю цю інформацію, а також великий сегмент інформації, що стосується безпосередньо спеціальностей за якими навчальний заклад здійснює свою діяльність (де вказані переваги та перспективи) був виведений перелік пропозицій, який був на думку приймальної комісії оптимальним.

Сформований звіт розглядається директором за участю керівника та його заступників, представників приймальної комісії, завідувачів кафедр, бухгалтерії. Обираються та затверджуються найбільш економічно вигідні та ефективні маркетингові шляхи популяризації та реклами навчального закладу. Затверджуються макети для публікації брошур та іншої поліграфічної та рекламної продукції. Затверджуються черговість проведення рекламних акцій, періоди активізації рекламної діяльності стратегічні підходи до її здійснення. Можливості та неможливості стратегічного коригування цін для умов конкуренції. І звісно врахованими лишаються можливість виділення фінансів для проведення маркетингової роботи навчальним закладом. Після затвердження прийняті рішення були обговорені з колективом та введені в дію.

☞ Чи несе описана ситуація ознаки маркетингового менеджменту? Яка проблема поставлена перед виконавцем? Яка інформація потрібна для ухвалення рішення щодо видів використовуваної реклами та принципів її фінансування? Чи ефективним є комплексний підхід до вивчення рекламодавців? Чому? Які послуги надає заклад замовника? Чи важливо враховувати можливості конкурентів?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Shvardak M. Application of cloud technologies in pedagogical management. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. Vol. 82, No2, 312-322. DOI: 10.33407/itlt.v82i2.3927 ([Web of Science](#)).
2. Shvardak M. Coaching Technology to Prepare Candidates for Leadership Roles in a Variety of Educational Settings. *Postmodern Openings*. 2021. 12(1), 201-222. DOI: 10.18662/po/12.1/255 ([Web of Science](#)).
3. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. *International scientific journal «Education and science»*. Mukachevo. Częstochowa : MSU publ., Jan Długosz Academy, 2018. Issue 24(1), p. 227-230.
4. Shvardak M. SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *EEO*. 2021. 20(1). 958-967. DOI:10.17051/ilkonline.2021.01.96
5. Shvardak M., Halus O., Popovych O., Ivanova V., & Molnar T. Anti-mobbing Technology in the Conditions of an Educational Institution in Ukraine. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 202112(3). 343-362. <https://doi.org/10.18662/brain/12.3/235>
6. Shvardak M. Models of future managers preparation to the application of pedagogical management technologies. *Integration of traditional and innovation processes of development of modern science: collective monograph*. 1st ed. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2020. pp. 136-157. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-021-6-8>
7. Shvardak M. Communicative Competence as the Basis of the Effective Activity of the Education Leader / Комунікативна компетентність як основа ефективної діяльності керівника закладу освіти. *Інформаційне суспільство: сучасні трансформації: монографія*. Вінниця-Могильов. 2020. С.13-22.
8. Діагностика готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту: збірник методик для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти») / Укладач М.В. Швардак Мукачево: МДУ, 2021.
9. Моніторинг якості освіти: конспекти лекцій: навчально-методичний посібник для студентів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладом освіти») / Укладач М.В. Швардак. Мукачево: МДУ, 2020. 108 с. (6 др.арк.)
10. Педагогічні технології в таблицях / Укладач М.В. Швардак. Мукачево: МДУ, 2015. 44 с.
11. Технології педагогічного менеджменту: тренінги. Навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти») / Укладач М.В.Швардак. Мукачево: МДУ, 2021. 94 с. (4,6 др.арк.)

12. Швардак М. В. Академічна лекція в системі професійної підготовки сучасного фахівця. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2016. Випуск 2(4). С. 119-122.

13. Швардак М. В. Зміст та структура готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. № 1(339), Ч. I, 2021. С.250-264. DOI: 10.12958/2227-2844-2021-1(339)-1-250-264.

14. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. №4 (123). С. 9-16. DOI: 10.30929/1995-0519.2020.4.9-16

15. Швардак М. В. Проблемне навчання в умовах сучасної школи. *Фізико-математична освіта: науковий журнал*. 2017. Випуск 1(11). С. 124-127.

16. Швардак М. В. Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2020. № 5(336). С.184-195. DOI: [10.12958/2227-2844-2020-5\(336\)-184-195](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2020-5(336)-184-195).

17. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2020. №2. С.158-164. DOI: [10.25128/2415-3605.20.2.21](https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.2.21).

18. Швардак М. В. Технологія тимбілдингу в умовах закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2019. Випуск 2 (10). Частина 2. С.69-72. DOI: 10.31339/2413-3329-2019-2(10)/2-69-72.

19. Швардак М. В., Білак Н.М. Основні підходи до організації та проведення педагогічного майстер-класу. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. Мукачево-Ченстохова: РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2018. Вип. 25(2). С. 193-197. DOI: 10.31339/2617-0833-2018-2(25)-193-197.

20. Швардак М. В., Дубюк В.Р. Рефлексивне управління закладом освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія / НАПН України, Ін-т пед.освіти і освіти дорослих ім. І.Зязюна, Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди; за заг. ред. Н.Г. Ничкало, І.Ф. Прокопенка*. Київ; Харків: Стиль-Іздат, 2020. С. 283-287.

21. Швардак М. В., Устич М. В. Концептуальні підходи щодо визначення сутності дискусії та дискусійних методів навчання. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2016. Випуск 1(3). С.132-142.

22. Швардак М.В. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2021. № 3 (341).

23. Швардак М.В. Закономірності та методологічні принципи системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Наука майбутнього*. 2021. №1 (7). С.151-157.

24. Швардак М.В. Зміст та структура авторської навчальної дисципліни «Технології педагогічного менеджменту». *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2021. № 1 (21). С.301-307. DOI: 10.32342/2522-4115-2021-1-21-35

25. Швардак М.В. Кейс-метод у процесі професійної підготовки майбутніх учителів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2014. Випуск 33. С. 209-211.

26. Швардак М.В. Кейс-технології в системі підготовки майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Педагогічні науки*. 2021. №10.

27. Швардак М.В. Педагогічні умови формування готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Інноваційна наука, освіта, виробництво і транспорт: економіка, менеджмент, маркетинг, освіта, спорт, психологія і соціологія, філософія, юриспруденція. Книга 3. Частина 2: серія монографій*. Одеса, 2020. С.86-93. DOI: 10.30888/2707-1685.2020-03-02-026.

28. Швардак М.В. Понятійно-категоріальний апарат системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Sciences of Europe*. Praha, 2021. № 63(4). С.21-24. DOI: 10.24412/3162-2364-2021-63-4-21-24

29. Швардак М.В. Становлення та розвиток професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Збірник «Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки»*. 2021. Вип. 45. С.151-161. DOI: 10.31376/2410-0897-2021-1-151-161.

30. Швардак М.В. Технології педагогічного менеджменту в таблицях: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти»). Мукачево: МДУ, 2021. 40 с. (2,5 др.арк.)

31. Швардак М.В. Технології педагогічного менеджменту: робоча програма з навчальної дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти»). Мукачево: МДУ, 2020. 25с.

32. Швардак М.В. Технологія лідерства в умовах закладу загальної середньої освіти. *Науковий журнал «Духовність особистості: методологія, теорія і практика»*. Том 100. №1. 2021. С. 292-305. DOI: [10.33216 / 2220-6310-2021-100-1-292-305](https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-292-305).

33. Швардак М.В. Фасилітація у процесі формування творчої особистості майбутнього педагога. *Професійна підготовка майбутнього педагога в умовах сучасної освітньої парадигми: монографія*. Київ: Кондор, 2015. С. 175-183.

Навчально-методичне видання

М.В.Швардак

**Технології педагогічного менеджменту:
збірник кейсів**

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої
продукції ДК № 4916 від 16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>