



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



ШВАРДАК М.В.

ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТАБЛИЦЯХ

*Навчально-методичний посібник
для здобувачів денної та заочної форм навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент*

Мукачево
МДУ-2021

УДК 37.09:37.014.6:005.6(083)(072)(075.8)

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту МДУ (протокол №15 від 12 травня 2021 року)

Ухвалено НМР університету (протокол № 12 від 24 червня 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:

Лалак Наталія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти Мукачівського державного університету.

Ш 33

Швардак М.В.

Технології педагогічного менеджменту в таблицях: навчально-методичний посібник для здобувачів денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент. Мукачево: МДУ, 2021. 38 с. (2,5 др.арк.)

Навчально-методичне видання орієнтоване на швидку актуалізацію опорних знань з теоретичних засад системи сучасних технологій педагогічного менеджменту. Характеристика кожної з технологій чітко структурована, представлена автором у табличній формі та включає наступні компоненти: історична довідка, сутність ключових понять, мету, особливості, основні категорії та алгоритм роботи за технологією.

Видання адресовано здобувачам денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки (спеціалізація - управління закладами освіти), майбутнім керівникам закладу освіти. Прислужиться також здобувачам спеціальності 073 Менеджмент (ОПП «Управління закладом освіти» / «Управління навчальним закладом» і т.п.), керівникам закладів освіти, педагогам-практикам та усім, хто цікавиться загальним та педагогічним менеджментом.

ЗМІСТ

Передмова	4
ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ	6
❖ ТЕХНОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА	7
❖ ТЕХНОЛОГІЯ ТИМБІЛДИНГУ	9
❖ ТЕХНОЛОГІЯ АНТИМОБІНГУ	11
❖ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЯ	15
❖ ТЕХНОЛОГІЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ	18
❖ ТЕХНОЛОГІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	21
❖ ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	24
❖ ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	27
❖ PR-ТЕХНОЛОГІЇ	29
ЛІТЕРАТУРА	33

❧❧❧ ПЕРЕДМОВА

Авторська навчальна дисципліна «Технології педагогічного менеджменту» викладається здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація – управління закладами освіти) за освітньо-професійною програмою «Освітні, педагогічні науки» в Мукачівському державному університеті. Дана дисципліна спрямована на цілісне формування готовності майбутнього керівника до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО).

М.Бургін та В.Кузнецов стверджують, що теорія «озброює спеціаліста надзвичайно потужним та ефективним знаряддям пізнання, виступаючи в сучасних умовах фактично в якості найбільш ефективного інтелектуального інструмента вирішення протиріч, що постійно виникають на практиці. Долаючи їх, теорія розвивається і стає здатною до вирішення більш глибоких протиріч»¹. Тобто вченими підкреслюється вагомість теоретичних знань. З цією метою автором розроблено навчально-методичний посібник «Технології педагогічного менеджменту в таблицях».

Посібник допоможе здобувачеві, майбутньому керівнику ЗЗСО, та практикуючому керівнику актуалізувати опорні знання, швидко зорієнтуватися у специфіці низки технологій педагогічного менеджменту, з'ясувати, яка технологія і за яких умов допоможе йому найбільш оптимальніше реалізувати на практиці визначені цілі. Крім того, пропоновані таблиці можуть також бути своєрідним планом для здобувачів при підготовці до практичних занять з курсу «Технології педагогічного менеджменту».

Теоретичний матеріал з технологій педагогічного менеджменту пропонуємо розглядати за таким алгоритмом: виникнення та розвиток, сутність, мета і завдання, особливості, інструментарій (форми, методи, засоби тощо), алгоритм реалізації, переваги та недоліки технології.

Сподіваємось, що посібник допоможе поглибити, систематизувати й актуалізувати Ваші знання, більш ефективно використати їх на практиці в динамічних умовах сьогодення.

Авторська навчальна дисципліна орієнтована на формування **управлінсько-технологічної компетентності** та розвиток **системи компетенцій**:

- здатність до згуртування педагогічного колективу, перетворення його в команду однодумців;
- здатність до лідерства, несвідомо викликати почуття захоплення та поваги у педагогічних працівників, здобувачів освіти, їх батьків тощо;
- здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗО;
- здатність до стратегічного планування розвитку закладу освіти;
- здатність до делегування повноважень;
- здатність до прийняття управлінських рішень, готовність нести за них належну відповідальність;
- здатність до налагодження сприятливої позитивної атмосфери в колективі;
- здатність до ефективних комунікацій із учасниками освітнього процесу ЗО;
- здатність до раціонального використання робочого часу;
- здатність до управління закладом засобами хмарних технологій;
- здатність до ефективного застосування інструментів маркетингових комунікацій.

Обсяг навчальної дисципліни: 4 кредити ЄКТС (120 год).

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

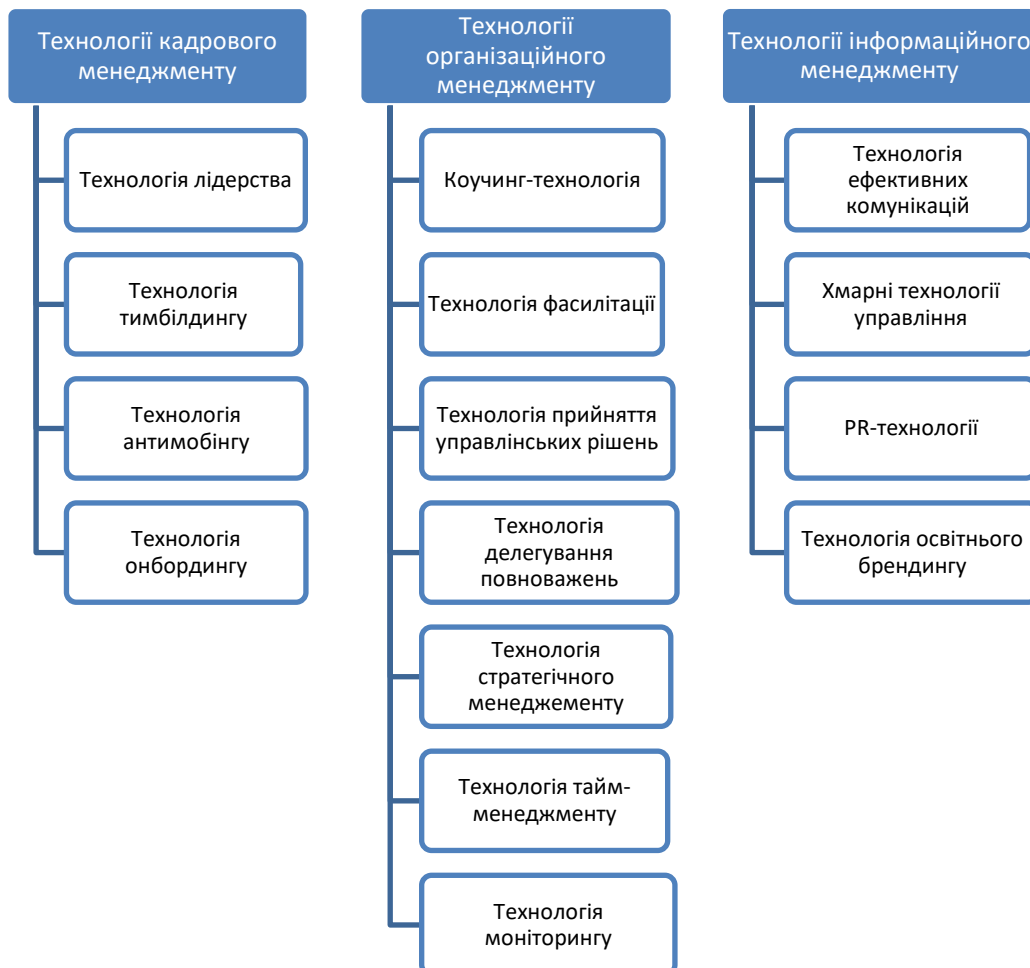
Технології педагогічного менеджменту – цілеспрямована послідовність дій керівника, орієнтована на ефективну реалізацію трудових функцій, а також сукупність управлінських інструментів для успішного функціонування та розвитку сучасного закладу освіти. Технологія педагогічного менеджменту включає: мету, завдання, особливості, інструменти (методи, прийоми, засоби) та алгоритм дій.

Класифікація технологій педагогічного менеджменту

- технології кадрового педагогічного менеджменту: лідерська, тимбілдингу, антимобінгу, онбордингу;

- технології організаційно-педагогічного менеджменту: коучинг-технологія, фасилітації, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, стратегічного менеджменту, тайм-менеджменту, моніторингу,;

- технології інформаційного менеджменту в освіті: ефективних комунікацій, хмарні технології управління, PR-технології, освітнього брендингу.



Класифікація технологій педагогічного менеджменту

ТЕХНОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА

<i>Автор(и), коли і де виникла технологія</i>	<i>Сутність ключових понять технології (визначення)</i>	<i>Мета</i>	<i>Основні особливості (ознаки) технології</i>
<p>Поч. 70-х років ХХ ст.</p> <p><i>Дж.Бернс, Р.А.Гайфец, Е.Гізелі, П.Друкер, А.Клейнер, Дж.Комтер, М.Лінскі, Д.Мак-Грегор, Дж.Пейдж, Ш.Робертс, П.М.Сенге, Б.Сміт, Р.-М.Стогділл, Р.Такер, Ф.Філдер та ін.</i></p>	<p>Лідер (з англ. – той, хто веде, перший) – людина, яка веде за собою команду, фокусується на розвитку потенціалу кожного її члена заради досягнення спільної мети.</p> <p>Лідерство - складний соціально-психологічний процес, побудований на впливі особистого авторитету однієї людини на поведінку членів колективу, групи.</p> <p>Технологія лідерства – сукупність знань про лідерство, його форми, концепції та стилі, а також послідовність етапів формування та розвитку в керівника лідерського потенціалу. Технологію лідерства розглядаємо в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти.</p>	<p>- оволодіти сукупністю знань про лідерство, формувати лідерський потенціал у майбутніх керівників.</p>	<p>- володіння лідерськими якостями: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, упевненість у собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці (колаборації), стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, вміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі;</p> <p>- типові помилки лідера: недооцінювання власних потенційних можливостей, можливостей працівників та конкурентів; недовіра лідера-керівника до своїх підлеглих; продовження роботи над тим, що вже втратило свою актуальність, цінність; нечіткість поставлених цілей перед працівниками; відсутність самовдосконалення, саморозвитку; низька стійкість до стресів, паніка, розгубленість в нетиповій ситуації; боязнь за власну посаду, боязнь активних та ініціативних працівників; перетворення на керівника, який діє за жорсткими правилами та стереотипами; невміння поставити себе на місце працівника, нездатність проявити емпатію; вибір неправильного стилю комунікації, прояв зверхності по відношенню до підлеглого; невизнання своїх помилок.</p>

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Форми лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формальне; - неформальне лідерство. <p>Стилі лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - резонансні стилі (ідеалістичний, навчаючий, товариський та демократичний) – націлені на цінності свободи, довіри, спільного прийняття рішень; - дисонансні стилі (амбіціозний та авторитарний) – націлені на цінності порядку, примусу та ієрархічності. <p>Концепції лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - харизматичного лідерства; - трансформаційного лідерства; - лідерства в управлінні командою. <p>Форми розвитку лідерських якостей: професійна підготовки майбутніх керівників в умовах магістратури за освітніми програмами «Управління закладом освіти»; проходження навчальних програм, курсів лідерства, менторства та наставництва; тренінги; майстер-класи; вебінари; форуми; членство у клубах, асоціаціях лідерства (напр., Українська академія лідерства), громадських організацій (напр., Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства); френдінг та фоловінг у відповідних спільнотах, блогах соціальних мереж; індивідуальні консультації; спостереження за роботою керівника.</p>	<p>Алгоритм розвитку лідерського потенціалу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) критична самооцінка лідерських якостей; 2) виявлення прогалин в лідерських якостях, визначення якостей, які потребують особливої першочергової уваги; 3) вибір способу розвитку лідерських якостей (навчання за акредитованою цілісною програмою розвитку або неформальний розвиток); 4) оцінка ефективності навчання. <p>Напрями розвитку лідерського потенціалу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (впевненість у собі, цілеспрямованість, відповідальність, емоційний інтелект, стресостійкість, тощо). 2. Вдосконалення ключових навичок лідера (навички ефективних комунікацій та самопрезентації, навички командної роботи та делегування повноважень, критичне мислення, креативність, прийоми впливу та протистояння впливу, мотивації та самомотивації тощо). 3. Підвищення ситуаційної компетентності (адаптивності), тобто набуття досвіду розв’язання професійних та міжособистісних проблем. У кожній ситуації лідеру треба вміти оперативно зорієнтуватись, зробити оптимальний вибір, прийняти правильні управлінські рішення, подумати про інших. 4. Формування іміджу лідера, тобто формування уявлення в працівників про лідера як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

ТЕХНОЛОГІЯ ТИМБІЛДИНГУ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p>Фундатор концепції тимбілдингу амер. психолог і соціолог <i>Елтон Мейо</i>.</p> <p>В Україні тимбілдинг почав реалізовуватися на початку 90-х років як одна із західних методик формування команди.</p> <p>На поч. ХХІ ст. командоутворення набуло актуальності у різних сферах. У тому числі, і в освіті.</p>	<p>Тимбілдинг (від англ. «team building») буквально означає «побудова команди». Тимбілдинг спрямований на перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним розкладом і функціоналом, в команду однодумців, які покликані спільно вирішувати виробничі завдання.</p> <p>Технологія тимбілдингу (командоутворення) – технологія, орієнтована на побудову ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в ЗО, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.</p> <p>Тимбілдинг у більш вузькому сенсі розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди.</p>	<p>- створення комфортного мікроклімату в колективі на основі загальних цінностей та уявлень.</p>	<p>Тимбілдинг <i>орієнтований</i> на: формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях; підвищення рівня особистої відповідальності за результат; перехід із стану конкуренції до співпраці; підвищення рівня довіри й турботи між членами команди; переведення уваги учасника із себе на команду; підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою; просування команди на лідируючі позиції.</p> <p>Основними завданнями керівника є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • координація роботи команди і підрозділів; • стимулювання інновацій та колаборації; • управління конфліктами; • ефективне лідерство. <p>Тимбілдинг <i>орієнтований</i> на формування ефективної команди, яка має ознаки: єдиний лідер, визнаний командою; члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку; єдина система цінностей та єдність правил всередині команди; кожен член команди зацікавлений в досягненні командних цілей; неформальна і відкрита атмосфера; члени команди прислухаються один до одного; в обговоренні принципів питань беруть участь усі члени; рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості; конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.</p>

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Умови, які знижують здатність команди працювати разом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • необмежене панування лідера; • воюючі підгрупи; • нерівна участь і неефективне використання групових ресурсів; • жорсткі або нефункціональні групові норми і процедури; • наявність ригідних захисних позицій; • відсутність творчості при вирішенні проблем; • обмежена комунікація; • розбіжності і потенційні конфлікти. <p>Види тимблдингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формальний; - неформальний. <p>Форми командоутворення:</p> <p>- проєктна діяльність, корпоратив, випускний, похід у гори, пікнік, командна гра, квест, флешмоб, фестиваль, кіно, ігри командної взаємодії, благодійні заходи, кулінарний тимблдинг, турпоїздка в іншу країну, рафтинг по річці, катання на лижах та ін.</p> <p>Командоутворюючі заходи класифікують на:</p> <p><i>Програмні</i> - дозволяють ефективно і швидко організувати створення команд за допомогою автоматизованих систем.</p> <p><i>Творчі</i> тематики дозволяють, ґрунтуючись на індивідуальних перевагах співробітників, досягати максимального ефекту довготривалої емоційної згуртованості.</p> <p><i>Інтелектуальні</i> (рольові, етнічні, реаліті-шоу, квести) – вимагають тривалої напруженої розумової роботи, надають кожному учаснику відмінну можливість для прояву свого таланту, нерозкритих здібностей, енергетичного потенціалу.</p> <p><i>Екстремальні</i> - найефективніші командо утворюючі заходи, які, як правило, дають миттєвий практичний результат.</p>	<p><i>Етапи формування команди:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення цілей формування команди. 2. Прийняття рішення про лідерство в команді. 3. Підбір членів команди. 4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди. 5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. 6. Розвиток командної взаємодії.

ТЕХНОЛОГІЯ АНТИМОБІНГУ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p>Термін «мобінг» уперше вжито шведським ученим <i>Х.Лейманом</i>, який на початку 80-х рр. ХХ ст. вивчав особливості поведінки людей в колективі.</p> <p>В Україні мобінг науковці почали досліджувати тільки з другого десятиріччя ХХІ століття.</p>	<p>Мобінг – психологічний терор, який включає систематично повторювальне вороже й неетичне поводження одного або кількох людей, спрямоване проти іншої людини. Мобінг існує тоді, коли хоча б раз на тиждень жертва відчуває утиск у будь-якій формі дискримінації впродовж шести місяців і більше. Головні прояви мобінгу : утаювання інформації, обливання брудом, соціальна ізоляція, безперервна критика, поширення пліток, висміювання тощо (Н.Leymann,1996).</p> <p>Мобінг – це складне деструктивне явище, яке в освітньому закладі зумовлює стагнацію особистісних ресурсів, є ознакою</p>	<p>- попередження та подолання мобінгу серед педагогічних працівників закладу освіти як прямий обов'язок керівника.</p>	<p>Об'єктом мобінгу є жертва цькування.</p> <p>Суб'єктом є <i>мобер</i> – особа, яка здійснює мобінг-дії, спрямовані проти конкретного працівника.</p> <p>Жертвою освітнього мобінгу може стати і молодий фахівець, і професіонал зі стажем, і жінка пенсійного віку. При цьому, мобінг в закладі освіти можливий як по вертикалі (керівник – підлеглий), так і по горизонталі (працівники одного рангу).</p> <p>Причини мобінгу: конкуренція; заздрість; амбіції, кар'єрний ріст; потреба у лідерстві чи домінуванні певної особи над колегами; звільнити місце "для своїх"; слабкість, емоційна нестійкість особистості, невміння відстояти свої інтереси, конструктивно вирішити конфлікт; особисте несприйняття людини; бажання помсти; зміна керівництва (порушення сталих правил функціонування колективу); некомпетентність; неординарність особистості; обмеження статусу, інтересів, маніпулювання в колективі; корупція; небажання розкриття подробиць «старих справ»; нудьга.</p> <p>Прояви мобінгу: постійна необгрунтована критика та незадовільна оцінка роботи керівництвом, надмірна прискіпливість та перевірка поточної роботи; вербальна агресія (крик, навмисні висловлювання інших осіб, спрямовані спричинити негативні переживання, образи, погрози); особлива комунікація з особою-жертвою мобінгу (наприклад, переривання, неслухання); поширення чуток та недостовірної інформації серед педагогічного колективу, що мали негативний вплив на репутацію; псування професійної та ділової репутації працівника (наприклад, звинувачення за помилки ін-</p>

	<p>негативного впливу робочої атмосфери на особистість, спричинює регрес виконання професійних обов'язків та зростання плинності педагогічних кадрів, створює нездорову конкуренцію, сприяє погіршенню здоров'я педагогічного працівника.</p> <p>Технологія антимобінгу – це ефективна технологія протидії мобінгу в педагогічному колективі; система послідовних дій та інструментальна підтримка управлінської діяльності щодо запобігання та протидії мобінгу в педагогічному колективі; система заходів керівника та педагогічних працівників щодо попередження, виявлення та боротьби із цькуванням, моральним пресингом, психологічним терором на робочому місці, зокрема в закладі освіти.</p>	<p>ших); приписування успіхів іншим працівникам, невизнання досягнень і успіхів; навмисне надмірне завантаження роботою порівняно з іншими педагогічними працівниками та/або делегування повноважень, які не відповідають рівню компетенції; безпідставна зміна чи погіршення умов праці та відпочинку (перенесення відпустки на незручний час, постійне включення до графіку чергування, відведення найгіршої аудиторії, погіршення умов матеріально-технічного забезпечення); навмисне обмеження доступу до необхідної інформації; систематичне встановлення строку, який унеможливорює належне виконання доручення (завдання надходять з неогрунтовано коротким строком або після строку виконання чи у кінці останнього дня строку виконання); соціальна ізоляція в колективі, ігнорування (не запрошують на наради, педради, збори, корпоративні заходи, не спілкуються тощо); непристойні жарти, коментарі; пошкодження документів, робочого майна тощо; цькування перед усім колективом; систематичне доведення до сліз; фізичне переслідування в робочий та позаробочий час (зокрема, телефоном); кібермобінг (травля в соціальних мережах).</p> <p>Наслідки мобінг-дій: неадекватне сприйняття власної індивідуальності (занижена самооцінка, комплекс неповноцінності, беззахисність); неадекватне сприйняття реальності; пониження в посаді, зменшення педагогічного навантаження, зняття доплат; звільнення; підвищена тривога, стреси, фобії, депресії, неврози, проблеми зі сном; агресивність; конформістська поведінка (пристосовницьке прийняття готових стандартів у поведінці, безапеляційне визнання існуючого стану речей, законів, норм, правил, безумовне схилення перед авторитетами); адиктивна поведінка (порушення поведінки, що виникає в результаті зловживання різними речовинами, що змінюють психічний стан людини); соціальна самоізоляція всередині освітньої організації (уникання колег); суїцидна поведінка.</p>
--	--	--

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Класифікація мобінгу: <p>1) Залежно від статусу залучених осіб:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - горизонтальний – психологічний терор, моральне приниження з боку колег по роботі; • - вертикальний – психологічний терор, який здійснюється у площині «керівник-колектив»; • - змішаний – одночасне цькування працівника керівником і колегою. <p>2) Залежно від специфіки цькування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - босинг – тиск керівника закладу освіти на підлеглого, систематична несправедлива критика педагогічного працівника із вказівкою на його професійну некомпетентність, приниження його гідності; • - стаффінг – колективний тиск на керівника з боку підлеглих; • - сендвіч-мобінг – паралельний тиск на працівника з боку і керівника, і колег; • - кібермобінг (тролінг) – цькування колеги з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (через глобальну або локальну мережу закладу освіти, соціальні мережі, телефонні дзвінки, особисті повідомлення); • - сталкінг – нав'язливе, небажане і постійне переслідування одним працівником іншого; • - ейджизм – створення стереотипів і дискримінація окремих працівників за віковою ознакою; • - соціальна ізоляція працівника – припинення або різке скорочення соціальних контактів і взаємодій, ігнорування працівника. <p>3) Залежно від кількості суб'єктів, які здійснюють мобінг-дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - індивідуальний мобінг – здійснюється одноособово; • - груповий – здійснюється кількома колегами; 	<ul style="list-style-type: none"> • Алгоритм технології антимобінгу <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення у ЗО безпечного освітнього середовища, вільного від пресингу, насильства та цькування, створення умов недопущення мобінг-процесів. 2. Діагностика міжособистісних та професійних взаємин педагогічних працівників закладу освіти (анонімне анкетування, особисте інтерв'ю – face-to-face). 3. Профілактична робота з педагогічним колективом: <ul style="list-style-type: none"> • виступи на педагогічній раді про сприятливі міжособистісні та професійні взаємини педагогічних працівників закладу освіти; • «круглі столи» і семінари-практикуми націлені на обговорення проблеми мобінгу в педагогічних колективах; діалогові, відновні та медіаційні практики, тренінги з протидії мобінгу. 4. Виявлення мобінгу в педагогічному колективі. Виявлення активних учасників мобінг-дій (мобера, жертви). 5. З'ясування причин, виявлення проявів мобінгу, детальне вивчення пресингової ситуації з різних сторін. 6. Індивідуальні бесіди з мобером.

- - колективний – здійснюється колективом чи його переважною більшістю.

4) Залежно від усвідомлення суб'єктом мобінг-дій:

- - свідомий – включає цілеспрямовані дії, які мають конкретну чітку мету створити людині такі умови, щоб вона звільнилась із займаної посади; тобто мова йде про корисливі мотиви;
- - несвідомий – включає нецілеспрямовані дії, за яких людина не усвідомлює, що займається цькуванням і які є наслідком нетолерантного ставлення, постійного роздратування, що накопичується по відношенню до когось із колег чи колективу взагалі;
- - керований – психологічний тиск здійснюється нападниками під чийось чітким керівництвом.

5) Залежно від форми прояву:

- - латентний – психологічний тиск здійснюється у прихованій формі;
- - відкритий – психологічний тиск, який характеризується відкритими глузуваннями, знущаннями й образами, псуванням речей.

Інструменти профілактики та протидії: індивідуальна профілактика мобінгу керівником та педагогічними працівниками; інституціоналізація проблеми мобінгу (семінари-практикуми націлені на обговорення проблеми мобінгу в педагогічних колективах; розробка і впровадження організаційних угод); методи інтервенції (психологічне консультування, медіація, використання копінг-стратегій, розвиток корпоративної культури працівників, психологічний тренінг, юридична інтервенція, надання всебічної допомоги при звільненні).

7. Оперативне і грамотне роз'єднання жертви з відповідними стресовими впливами.

8. Організація психологічно-корекційної роботи з жертвою мобінгу і колективом, в якому зародилось явище задля мінімізації негативних наслідків.

9. Розробка і застосування нормативного забезпечення регулювання взаємовідносин у процесі професійної діяльності (додаткові положення до трудової угоди). Вироблення правил, які забезпечать взаємоповагу між педагогічними працівниками ЗО.

10. Деструктивна й антисоціальна поведінка будь-кого із членів колективу повинна твердо та постійно засуджуватися.

КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЯ

<i>Автор(и), коли і де виникла технологія</i>	<i>Сутність ключових понять технології (визначення)</i>	<i>Мета</i>	<i>Основні особливості (ознаки) технології</i>
<p>З 80-х років ХХ ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, отримав значне поширення в країнах з високорозвинутою економікою, а як окрема професія – остаточно сформувалася у 90-х рр. ХХ ст.</p> <p><i>Т. Голві, С.Кові (США), Дж. Уїтмор (Англія)</i></p>	<p>Коуч - професія, завдання якої допомагати людям в особистісному і професійному розвитку, супроводжуючи їх до поставлених цілей.</p> <p>Коучинг (від англ. coaching – тренерство) – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення (Тімоті Голві, викладач Гарвардського ун-ту)</p> <p>Коучинг – новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню їхнього професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їхньої конкурентоздатності, за-</p>	<p>допомога підопічному в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми.</p>	<p>Технологія орієнтована на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підвищення ефективності роботи педагогічних працівників і використання їхнього потенціалу; • формування партнерських взаємин; • командування; • з'ясування цілей і зосередження на пріоритеті; • розвиток нематеріальної мотивації педагогічних працівників; • оптимізація систем розвитку педагогічних працівників; • підвищення ініціативи педагогічних працівників; • створення творчої атмосфери в колективі; • формування корпоративної культури; • подолання труднощів і бар'єрів; • послаблення контролю за рахунок розвитку самостійності та відповідальності персоналу. <p>Ключовим у процесі коучингу є те, що педагогічний працівник сам знаходить оптимальний шлях (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а керівник-коуч створює умови, які допомагають цього досягти.</p> <p>Розкрити особливості коучинг-технології можна тільки на практиці. Процес коучингу полягає в умінні ставити</p>

безпечують розвиток професійної компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі (Бізнес-тренер Дж. Уїтмор, Великобританія).

Коучинг-технологія - процедура, яка здійснюється за визначеним алгоритмом через сукупність запитань та застосування методів (технік) коучингу, спрямованих на формування партнерських стосунків у колективі, на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників. Основою коучинг-технології вважається система партнерства, розкриття потенціалу, досягнення бажаного результату.

«правильні» питання. Це такий формат розмови між керівником і педагогічним працівником, який допомагає останньому зрозуміти та усвідомити свої посадові обов'язки, роль в освітньому процесі, мету в роботі, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому самонавчатися та розкривати свій потенціал

Професійні можливості педагогічного працівника	Рішення
Може і хоче	Коучинг
Може, але не хоче	Мотивувати, потім - коучинг
Хоче, але не може	Навчання (взаємовідвідування уроків), адаптація, наставництво, потім - коучинг
Не може, не хоче	Звільнити

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Види коучингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Бізнес-коучинг</i> (бізнес від англ. business – справа) – коучинг, який використовується для управління працівниками з боку керівництва, орієнтований на розвиток організації (в тому числі, освітянської), підвищення ефективності виконавців. Він може бути як індивідуальний, тобто робота з одним педагогічним працівником, так і груповий, який часто використовується під час підготовки проєктів, заходів найрізноманітнішого змісту, яких у закладах освіти достатньо (починаючи від батьківських зборів та екскурсійних поїздок до проведення олімпіад, конкурсів). • <i>Коучинг особистої ефективності</i> – це робота над саморозвитком. Особистісний коучинг дозволяє керівнику визначати цілі і оптимальні кроки їх досягнення; підвищувати самостійність і відповідальність; отримувати задоволення від своєї діяльності; вчитися знаходити нові шляхи ефективної колаборації; швидко приймати потрібні рішення у складних і неоднозначних ситуаціях; погоджувати індивідуальні цілі з цілями закладу; відкривати нові можливості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Встановлення партнерських взаємовідносин між керівником і педагогом. 2) Постановка завдання (узгодження мети). 3) Аналіз поточної ситуації: бачення поточної ситуації очима педагогічного працівника; формування гіпотези; визначення внутрішніх і зовнішніх бар'єрів (перешкод) на шляху до бажаного результату; розширення та уточнення ситуації. 4) Складання плану дій: загальні ідеї; ідеї педагогічного працівника; визначення необхідних ресурсів, виду допомоги, набору, компетентностей, які потрібно для реалізації поставленого завдання; пошук шляхів досягнення поставленої мети; спільний вибір конкретного варіанту дій і складання плану дій; терміни реалізації плану (дедлайни). 5) Спільне вироблення і аналіз можливостей для подолання труднощів у вирішенні проблеми. 6) Контроль і підтримка в процесі реалізації плану: визначення параметрів та інструментів контролю; контроль (поточний, заключний). 7) Проміжний і підсумковий фідбек за результатами контролю.

ТЕХНОЛОГІЯ ДЕЛЕГУВАННЯ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p><i>С.Моріс, Г. Вілкокс</i> (Вел. Британія), <i>Дж. Колінз</i> (США) – поч. ХХІ ст.</p>	<p>Делегування – це процес, за допомогою якого керівник передає завдання і владу підлеглим, що беруть на себе відповідальність за ці види діяльності. Це регулярна управлінська практика.</p> <p>Делегування припускає розподіл повноважень і відповідальності.</p> <p>Відповідальність – це зобов'язання працівника виконувати завдання, що делегуються йому, і відповідати за їх результат.</p> <p>Повноваження – це організаційно закріплене обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля її працівників на виконання завдань, що делегуються.</p> <p>Технологія делегування – розподіл керівником між</p>	<p>розподіляти працівникам повноваження та відповідальність задля ефективного управління закладом.</p>	<p>Психологічні бар'єри делегування:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Острах втратити авторитет, послабити своє положення в закладі освіти. 2. Острах помилок під час виконання певного завдання, як правило, виникає в результаті недостатньої впевненості або в собі, або у своїх підлеглих. 3. Острах стати непомітним. <p>Не підлягають делегуванню:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вироблення цілей і політики розвитку організації (довгострокове планування); • оцінювання діяльності, дисципліна та покарання, контроль; • керівництво працівниками, їх мотивація; • завдання високого ступеня ризику й особливої важливості; • незвичайні, виняткові справи; • термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду; • конфіденційні завдання; • завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників). <p>У будь-якому випадку делегуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рутинна, дріб'язкова робота (упорядкування документації, відповіді на зайві телефонні дзвінки, друкування листа, звіту, доставка листів на пошту); • збір інформації; • заміщення;

	<p>працівниками повноважень та відповідальності, дотримуючись правил ефективного делегування.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • спеціалізована діяльність (діяльність фахівців у своїй галузі, наприклад, організація і проведення психологічного тренінгу); • підготовча робота (проекти і т.д.). <p>Керівник повинен намагатися делегувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> • якщо для кваліфікованого виконання завдання керівнику не вистачає знань, навичок чи досвіду (спроба виконати їх не тільки забирає багато часу, але й призводить до небажаних результатів, з більшими витратами виконання робіт); • якщо завдання сприяє професійному зростанню підлеглих (керівник не тільки зекономить час, але й дозволить іншим підвищити свою педагогічну майстерність). <p>У підлеглому може виникнути опір делегуванню через:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестачу знань і досвіду, • страху критики, • страху перед відповідальністю, • страху надмірних вимог; • через переконання в тому, що це не є його обов'язки.
--	---	--	--

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p><i>Види повноважень: лінійні і штабні.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Лінійні повноваження</i> - це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі іншому підлеглому. • <i>Штабні повноваження</i> - це право радити або допомагати керівникам, наділеним лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу. 	<p>Алгоритм процесу делегування повноважень</p> <ul style="list-style-type: none"> • підготувати підлеглого; • пояснити завдання; • показати як його слід виконати; • довірити подальше його розв'язання під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглого; • передати співробітнику роботу повністю і надалі здійснювати лише контроль за виконанням. <p>Правила делегування:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Делегуйте тому, хто може і хоче виконувати частину повноважень (якщо він не хоче, зробіть так, щоб він захотів). 2. Делегуйте не тільки обов'язки, але і права, і повноваження. 3. Без вагомих причин не втручайтеся в робочий процес. 4. Вимагайте від підлеглого проміжних звітів про хід реалізації завдання і контролюйте кінцеві результати дорученої справи. 5. Делегуйте справу, якщо можна, повністю, а не у вигляді окремих ізольованих завдань.

ТЕХНОЛОГІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

<i>Автор(и), коли і де виникла технологія</i>	<i>Сутність ключових понять технології (визначення)</i>	<i>Мета</i>	<i>Основні особливості (ознаки) технології</i>
<p>Про тайм-менеджмент як про окремий напрямок в науці вперше було заявлено в Голландії в 70-і рр. ХХ століття, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання плануванню часу. Потім проблема управління часом привернула увагу фахівців в США, Німеччині, Фінляндії та ряді інших країн</p> <p><i>С. Кові, Б. Трейсі, М. Хайнц, Г. Захаренко, А. Горбачов, Г. Архангельський, Н. Бондаренко, Н. Власова, Ю. Юткина.</i></p>	<p>Тайм-менеджмент (англ. Time management) – технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.</p> <p>Тайм-менеджмент – це вміння управляти собою із застосуванням відповідних методик та механізмів організації часу, які сприяють об'єктивному аналізу тимчасових проблем в використанні часового ресурсу та формування індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.</p> <p>Сутність тайм-менеджменту полягає в оптимальному використанні робочого часу та зменшенні дії факторів, що спричиняють значні втрати часу.</p>	<p>- робити якомога більше, мінімізувавши часові витрати та знизивши рівень стресу керівника; навчити ефективно створювати і застосовувати систему управління своїм часом та часом колег.</p>	<p>Принципи тайм-менеджменту в управлінській діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – узгодженість (єдність між баченням і місією, ролями і цілями, пріоритетами і планами, бажаннями і дисципліною); – збалансованість (гармонійний розподіл часу між особистим і професійним життям); – зосередженість (зосередження на вирішенні важливих справ); – людяність у відносинах; – гнучкість (плани мають стати зручними та гнучкими для виконання у професійній діяльності); – компактність (всі обрані інструменти тайм-менеджменту мають бути максимально портативними, що в цілому допоможе не втратити жодної важливої ідеї чи незавершеної справи).

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Види тайм-менеджменту: Індивідуальний ТМ являє собою набір техніки для самоорганізації. Корпоративний ТМ представлений консалтинговими послугами - коли замовнику надаються і разом з ним уточнюються розробки по створенню цілісного регламенту організації. Результат цієї роботи прямо залежить як від досвіду консультантів, так і від суб'єктивної думки керівництва.</p> <p>Методи тайм менеджменту.</p> <p>1. <i>Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).</i> Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату.</p> <p>2. <i>Метод АВС.</i> Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз АВС базується на трьох закономірностях: – Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%; – Важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%; – Менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%. Для використання АВС–аналізу необхідно слідувати наступним правилам: – скласти список всіх майбутніх завдань; – систематизувати їх за важливістю і встановити черговість; – пронумерувати ці завдання; – оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С; – завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник; – завдання категорії В (20%) підлягають передорученню; – завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.</p> <p>3. <i>Система Франкліна.</i> Будь-яке велике завдання, що стоїть перед людиною, дрібниться на підзадачі, а ті в свою чергу – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально це можна зобразити у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи – як процес зведення цієї піраміди. Американці використовують спеціальні щоденники, що дозволяють полегшити використання системи Франкліна. Перші сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей (1-й поверх піраміди), опис глобальної мети (2-й поверх) і таблицю для</p>	<ul style="list-style-type: none"> - планування і постановка цілей; - розстановка пріоритетів і дедлайнів по кожній задачі; - аналіз витрат часових ресурсів; - складання списків; - самоорганізація і делегування; - виключення зайвих завдань.

запису генерального плану (3-й поверх). На початку щоденника кілька відповідним чином розмічених сторінок виділені під список цілей на рік (фактично, довгостроковий план – 4-й поверх). На початку кожного місяця і кожного тижня одна сторінка виділена під таблицю завдань на цей період (короткостроковий план – 5-й поверх). Нарешті, для кожного дня відводиться своя сторінка з таблицею для списку завдань на день (6-й поверх), причому в таблиці передбачені стовпці для позначення пріоритету завдань. Ці стовпці слід заповнювати по ходу роботи і обов'язково перевіряти в кінці дня.

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p>У 2002 р. <i>Amazon Web Services</i> став першим IaaS-сервісом, або хмарою у сьогоденно-му розумінні. <i>Microsoft</i> запустила подібний сервіс <i>Azure</i> у 2010 р., а <i>Google</i> – <i>Google Compute Engine</i> у 2012 р.</p>	<p>«Хмара» – великий пул легко використовуваних і доступних віртуалізованих інформаційних ресурсів (обладнання, платформи розробки та/або сервіси). Сервіси, зібрані в «хмарі», відкривають додаткові можливості для організації управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти та його заступників.</p> <p>Хмарні технології - технології, що надають користувачам мережі Інтернет доступ до комп'ютерних ресурсів сервера з використанням програмного забезпечення як онлайн-сервісу; парадигма управління та адміністрування ЗО.</p>	<p>- здійснювати ефективно управління закладом освіти.</p>	<p>Хмарні технології у контексті педагогічного менеджменту - така парадигма управління та адміністрування, яка дає змогу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • створювати і використовувати базу даних педагогічних кадрів, віддалено делегувати повноваження педагогічним працівникам; • аналізувати, синтезувати та порівнювати наявну управлінську та професійно-педагогічну інформацію; • забезпечувати комунікацію та зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами; • моделювати діяльність та прогнозувати розвиток закладу освіти; • спільно працювати над розробленням певного проєкту; • зберігати, обробляти документацію закладу, вносити корективи; • здійснювати контроль за наявністю та якістю розроблених матеріалів педагогічними працівниками; • моніторити результати роботи працівників закладу освіти; • спільно планувати заходи; • здійснювати PR-діяльність закладу освіти; • використовувати доступні якісні додатки незалежно від апаратних характеристик комп'ютера та без необхідності їхньої інсталяції; • проводити інтерактивні телеконференції, вебінари тощо.

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Основні сучасні процеси, які реалізуються в хмарному середовищі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>диджиталізація</i> – переведення інформації в цифрову форму, цифрова трансформація як вимога сьогодення; електронний документообіг; • ефективний <i>фідбек</i> – зворотній зв'язок з користувачами віртуального простору (керівництвом, педагогами, учнями, батьками), можливість повідомити свою думку; • <i>колаборація</i> – спільна діяльність двох або більше учасників освітнього процесу для досягнення спільної мети; в процесі колаборації обмінюються своїми знаннями, досвідом, корисною інформацією, навчаються, щоб у підсумку досягти консенсусу; • <i>онлайн-делегування</i> – процес передачі обов'язків і повноважень (наприклад, від керівника до педагогічного працівника чи фокус-групи); • <i>франдсорсинг</i> – залучення людських можливостей до спільного вирішення певних проблем чи втілення освітніх проєктів; • <i>стратегічне планування, форсайт</i> – систематичне прогнозування розвитку закладу освіти в сучасних умовах; • <i>освітній бенчмаркінг</i> – діяльність працівників, спрямована на поліпшення освітніх послуг; • <i>спільне проєктування</i> – спільна робота з колегами над певним проєктом (розробка положення, плану, розкладу, сценарію свята); • онлайн-управління професійним розвитком педагогів: <i>інтервізія</i> – міжколегіальне навчання в групі спеціалістів, приблизно рівних за статусом і досвідом, з метою покращення професійних навичок та ефективності роботи; <i>супервізія</i> – надання професійно-методичної допомоги менш досвідченому педагогу більш досвідченим колегою, яка спрямована на роботу з професійними труднощами, аналізу недоліків та удосконалення організації роботи; • <i>PR-діяльність закладу освіти</i> – створення позитивного іміджу закладу та підтримка зворотного зв'язку з громадськістю; • <i>контроль, моніторинг, оцінювання, тестування, анкетування в режимі «онлайн»</i> 	<p>В управлінській діяльності керівника закладу середньої освіти сервіси Google використовуються для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогнозування та планування (Google Calendar, Gmail, Google Forms), • прийняття управлінського рішення (Google Gmail, Google Docs, Google Sheets, Google Sites, Google Meet), • організації (Google Drive, Gmail), • координації (Google Gmail, Hangouts, Google Docs), • регулювання (Google Gmail), • аналізу (Google Forms, Sheets), • обліку (Google Drive), • комунікації (Google Chat, Gmail, Hangouts, Групи Google, Google+, Google Sites, Google Forms, YouTube, Blogger, Google Classroom), • управління професійним розвитком педагогів (Google кни-

тощо.

Напрями педагогічного менеджменту засобами хмарних технологій управління

- прогнозування та планування;
- прийняття управлінського рішення (накази, розпорядження, рекомендації, плани тощо);
- організація виконання прийнятих рішень і планів, включаючи доведення рішення (плану) до виконавця;
- координація та регулювання діяльності виконавців;
- забезпечення оперативного, поточного та підсумкового контролів;
- облік результатів діяльності, аналіз і оцінка її ефективності.

ги, Google Scholar, Google Slides, YouTube, Google Meet, Blogger),

• PR-діяльності закладу освіти (Google+, Google Sites, Google Forms, YouTube, Blogger) тощо.

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p>Засновниками теорії стратегічного управління є зарубіжні дослідники <i>А.Файоль, А.Чандлер, К.Ендрюс, І.Ансофф, М.Портер</i> та ін.</p>	<p>Стратегія закладу освіти – це генеральна програма його розвитку, яка визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення і розподілу ресурсів і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей.</p> <p>Стратегічне управління закладом освіти – цілісна, взаємопов'язана структурована система послідовних дій (управлінських рішень) в умовах ресурсних обмежень, що спрямовані на формування і реалізацію стратегії здійснення ефективної діяльності та розвитку закладу освіти, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.</p> <p>Технологія стратегічного менеджменту – це сукупність інструментів стратегічного менеджменту, що включає методи комунікації, передачі інформації, аналізу, прийняття рішень і планування, за допомогою яких керівники (їх заступники) своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей діяльності.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сформувані позитивний імідж закладу освіти, утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність закладу в нестабільних умовах; • забезпечити комплексний, системний погляд на заклад освіти та його зовнішнє оточення, полегшити прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації; • допомагати впоратися зі змінами та провести зміни; • дати можливість передбачити тенденції розвитку ЗО. 	<p>Передумови стратегічного управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> • чітке визначення того, що заклад освіти хоче досягти в майбутньому; • усвідомлення, що основні проблеми криються у зовнішньому середовищі; • уміння своєчасно розпізнавати проблеми і знати механізми їх вирішення або зменшення негативного впливу; • прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які знаходяться поза організацією, і її сильними сторонами; • настройки управління на конкретизацію стратегічного розвитку. <p>Використання технології стратегічного управління в закладі освіти можливе тільки якщо заклад є стратегічно орієнтованим. Це означає, що керівництво володіє стратегічним мисленням, застосовується система стратегічного планування, а повсякденна діяльність закладу освіти підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.</p>

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Напрями стратегічного менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти – дозволяє вивчати та оцінювати освітній процес як систему; • стратегічне планування – визначити напрями діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективі. <p>Відображаються ці напрями у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти та Стратегії розвитку закладу освіти.</p> <p>Інструменти стратегічного менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бенчмаркінг • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • STEEP-аналіз • GAP-аналіз • LOTS-аналіз • аутсорсинг • реінжиніг тощо. 	<p>Етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегічний аналіз, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗО; • визначення місії та стратегічних цілей, які виступають засадничими підвалинами реалізації загальної стратегії розвитку ЗО як цілісної системи; • формування набору стратегічних альтернатив та, на основі оцінювання їх перспективності, здійснення відбору найкращої; • розробка стратегічного плану на основі вибору однієї або декількох альтернативних варіантів розвитку ЗО, що можуть використовуватись одночасно або в комплексі, а також розробка конкретних програм для реалізації такого плану; • затвердження і реалізація стратегії шляхом застосування сучасних ефективних методів та інструментів стратегічного управління; • оцінка результатів упровадження стратегії та можливих змін стратегічного плану. <p>Складові стратегії розвитку ЗО</p> <ul style="list-style-type: none"> • вступна концептуально-ідеологічна складова: цінності, місія, візія, мета (цілі), завдання, принципи діяльності закладу; • планування основних напрямів діяльності закладу: визначення цілей з кожного напрямку, упровадження нових освітніх технологій, інноваційних підходів, освітніх проєктів тощо, очікувані результати з кожного напрямку; • послідовність реалізації стратегії: етапи, періоди, визначені терміни; • імовірні ризики та способи їх подолання; • очікувані результати, критерії та механізми їх оцінювання, особливості оцінювання реалізації стратегії.

PR-ТЕХНОЛОГІЇ

Автор(и), коли і де виникла технологія	Сутність ключових понять технології (визначення)	Мета	Основні особливості (ознаки) технології
<p><i>Едвард Бернейс</i> – один із видатних фахівців з PR. 1919 р. відкрив у Нью-Йорку власну фірму з управління іміджем.</p>	<p>PR (піар) – абревіатура англійських слів «public relations» (перекл. – зв’язки з громадськістю). PR – засіб маркетингової комунікації з цільовою аудиторією; планомірна безперервно здійснювана робота із забезпечення інформаційної взаємодії і взаєморозуміння між організацією (в даному випадку, ЗЗСО) та її громадськістю.</p> <p>PR-технологія – сучасна технологія управління соціальними комунікаціями, яка реалізується засобами PR.</p>	<p>- формування позитивного корпоративного іміджу закладу освіти, який повинен бути конкурентним, впливати на поведінку здобувачів, створювати позитивне враження, мати сильні сторони, бути унікальним.</p>	<p>Сучасні напрями PR-діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) робота зі зв’язками з державними установами і громадськими організаціями; 2) управління корпоративним іміджем; 3) налагодження відносин із представниками ЗМІ; 4) створення доброзичливих стосунків з персоналом; 5) громадська експертиза; 6) взаємини з інвесторами; 7) проведення презентаційних заходів; 8) управління кризовими ситуаціями. <p>Конкурентні ознаки ЗО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень задоволення існуючих потреб набутими у ЗО компетентностями; - статус ЗЗСО; - рівень викладання педагогічних працівників; - поглиблене вивчення певних предметів; - рівень розвитку інфраструктури; - інноваційна діяльність ЗЗСО; - активність у віртуальному просторі; - освітній бренд ЗЗСО – репутація, імідж; - участь у міжнародних проектах, грантових програмах; - активна позакласна робота; цікаве учнівське життя; - якісне, здорове та збалансоване харчування школярів

<i>Категорії технології (методи, прийоми, техніки, стилі, форми, види та ін.)</i>	<i>Алгоритм реалізації</i>
<p>Види PR-технологій:</p> <p>1. За цільовою аудиторією:</p> <p>Зовнішні технології орієнтовані на роботу з громадськістю, яка є цільовою аудиторією. Соціальна взаємодія з нею необхідна для досягнення певних цілей, таких як: популяризація освітніх послуг, певного освітнього продукту, формування позитивного іміджу закладу освіти.</p> <p>Внутрішні технології орієнтовані на забезпечення налагодженої комунікації всередині ЗЗСО, популяризацію серед здобувачів освіти тих чи інших освітніх послуг (заняття в гуртках та секціях, індивідуальні завдання, тренінги), формування корпоративних цінностей, підтримка доброзичливих відносин.</p> <p>2. За формою взаємодії:</p> <p>Контактні PR – передбачають безпосередній зв’язок представників ЗЗСО з цільовою аудиторією (проведення днів відкритих дверей, конференцій, прес-конференцій, круглих столів, симпозіумів; участь в освітніх ярмарках, виставках тощо).</p> <p>Дистанційні PR – передбачають відсутність безпосереднього контакту з потенційними споживачами та здійснення популяризації освітньої діяльності з використанням різноманітних комунікаційних засобів. До цієї групи належать ЗМІ (радіо, телебачення, друковані видання), мережа Інтернет (сайти ЗЗСО, сторінки в соціальних мережах, освітні форуми, чати, відеоконференції), прямі поштові розсилки (інформація про проведення днів відкритих дверей, організацію конференцій чи семінарів), створення різноманітних рекламних матеріалів (інформаційних листів, буклетів,</p>	<p>Алгоритм PR-технологій:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опис проблем та чітких завдань PR-кампанії. 2. Визначення груп цільової аудиторії: первинних та вторинних. 3. Вивчення потреб освітнього ринку. 4. Розробка PR-стратегії (масштаб діяльності, час проведення, бюджет); 5. Створення атрибутивних іміджевих характеристик закладу: логотипу, гімну, гасла, прапора, герба тощо. 6. PR через офіційний вебсайт ЗЗСО. <ul style="list-style-type: none"> - розробка офіційного вебсайту ЗЗСО; - наповнення сайту актуальним та якісним контентом текстового та медійного типу; - забезпечення на вебсайті відкритого доступу до інформації та документів, визначених ЗУ «Про освіту», стаття 30; - SEO-оптимізація сайту; - систематичне та оперативне інформування громадськості про актуальні цікаві події, які відбулися в ЗЗСО в рубриці сайту «Новини»; - забезпечення зворотного зв’язку з користувачем сайту. 7. PR ЗЗСО через соціальні мережі: <ul style="list-style-type: none"> - реєстрація та активне ведення сторінок/груп ЗЗСО, його структурних підрозділів у соціальних мережах; - налаштування контекстної і таргетованої реклами для просування освітніх продуктів/послуг;

рекламних проспектів, флаєрів, що розкривають особливості закладу освіти, а також розробка атрибутивних іміджевих характеристик закладу: логотипу, прапора, герба, гасла, гімну тощо).

Засоби PR-технологій:

Вебсайт – це загальнодоступний ресурс, який дійсно може забезпечити закладові популярність, викликати інтерес з боку не тільки потенційних споживачів освітніх послуг, але й спонсорів та партнерів.

SEO-оптимізація – пошукова оптимізація вебсайту ЗЗСО включає коригування HTML-коду, структури сайту, контенту та навігації; контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем (наприклад, Google, Yahoo).

Електронна розсилка – це модифікований вид поштової розсилки у формі інформативної сторінки з індивідуальним дизайном, графічною та текстовою інформацією, а іноді і аудіо- та відео контентом.

Чати, форуми.

Соціальні мережі (Facebook, Instagram).

SMM-оптимізація – комплекс заходів, а саме: брендоване оформлення сторінок; створення різних типів контенту; моніторинг трендових тем; розробка і використання нових інструментів та форматів присутності в соціальних медіа; розширення цільової аудиторії; збільшення охоплень; оцінка репутаційних ризиків та заходи щодо нейтралізації негативних явищ; вимір результатів просування.

Контекстна реклама – реклама, змістом пов'язана з ключовим словом у пошуку, який здійснює користувач. Її тематика визначається конкретним контекстним середовищем.

Таргетована реклама – сучасний ефективний засіб популяриза-

- створення подій у соцмережах задля інформування фоловерів про проведення певного освітнього заходу (конференції, семінару, вебінару, тренінгу, курсів, воркшопу, майстерки);

- публікування регулярних історій та постів у соцмережах;

- трансляція важливих подій (конференції, тренінгу, майстер-класу) в прямому ефірі соцмереж;

- забезпечення фідбеку в соцмережах;

- SMM-просування в соціальних мережах.

8. Ведення корпоративних та персональних блогів.

9. Використання ресурсів відеосервісу YouTube, реєстрація YouTube-каналу.

10. Створення Viber-, WhatsApp-спільнот цільової аудиторії для оперативного розповсюдження інформації.

11. Проведення контактних PR-заходів (дня відкритих дверей, брифінгу, прес-конференції, прес-туру, презентації, виставки тощо).

12. Проведення масштабних масових заходів для привернення уваги громадськості ЗЗСО (олімпійські ігри, концерт, конференція, бал, благодійна ярмарка).

13. Розроблення, виготовлення та розповсюдження серед цільової аудиторії друкованої текстової інформативної рекламної (буклетів, флаєрів) та сувенірної продукції.

14. Розміщення освітньої реклами на білбордах та сітілайтах.

15. Співпраця з пресою, телебаченням, радіо (репортаж, інтерв'ю, прес-реліз, тизер тощо).

16. Електронна розсилка інформативних рекламних

ції організації в соціальних мережах, який дозволяє налаштувати рекламу для конкретної цільової аудиторії.

Блог – засіб представлення ЗЗСО, структурного підрозділу чи конкретного працівника (наприклад, заступника директора з виховної роботи) в мережі Інтернет; онлайн-журнал, інтернет-щоденник, вміст якого регулярно поповнюється (Bigmir.net, Vloх.ua, Meta.ua, ВКурсі.ком).

Форми PR-технологій: день відкритих дверей, брифінг, прес-конференція, прес-тур, презентація, виставка, конференція, спонсорство, «гаряча лінія», промо-акція.

матеріалів.

17. Підготовка і публікація навчальної, навчально-методичної та наукової літератури (підручники, посібники, методичні вказівки, збірники статей).

18. Наявність «гарячої лінії», скриньки довіри для фідбеку з цільовою аудиторією.

19. Використання каналів особистої комунікації (особиста бесіда, спілкування з аудиторією, розмова по телефону, листування).

20. Оцінювання ефективності PR-кампанії, наступна післядія.

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. 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
4. 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
5. 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).
6. 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).
7. 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.
8. Швардак М. В. Проблемне навчання в умовах сучасної школи. *Фізико-математична освіта: науковий журнал*. 2017. Випуск 1(11). С. 124-127.
9. 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.
10. 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.

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

12. 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.

13. 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)

14. Швардак М.В. Зміст та структура авторської навчальної дисципліни «Технології педагогічного менеджменту». *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2021.

15. 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](https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96)

16. 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

17. 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.

18. 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.

19. Швардак М.В. Реалізація педагогічної фасилітації у процесі підготовки майбутнього фахівця. Педагогічні інновації у фаховій освіті. Випуск 1(6) : збірник наукових праць / за ред. проф. В.І.Смолянки. Ужгород, 2015. С.292-296.

20. Швардак М.В. Випередження як фактор підвищення ефективності управління та організації навчального процесу. *Науково-методичний журнал «Освіта Закарпаття»*. 2015. №21. С.57-59.

21. 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.

22. 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.

23. Shvardak M. Communicative Competence as the Basis of the Effective Activity of the Education Leader / Комуникативна компетентність як основа ефективної діяльності керівника закладу освіти. *Інформаційне суспільство: сучасні трансформації: монографія*. Вінниця-Могильов. 2020. С.13-22.

24. 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.

25. 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> (РОЗДІЛ)

26. 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.

27. Швардак М.В., Ерделі-Іванто М.Ю. Сутнісна характеристика технології адаптивного управління. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021р., Мукачєво / Ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. – Мукачєво : Вид-во МДУ, 2021. С.275-276.

28. Швардак М.В., Завадська В.В. Алгоритм реалізації технології антимобінгу в умовах закладу освіти. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021р., Мукачєво / Ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. – Мукачєво : Вид-во МДУ, 2021. С. 276-278.

29. Швардак М.В., Попович О.-М.В. Особливості реалізації коучинг-технології в умовах закладу загальної середньої освіти. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021р., Мукачєво / Ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. – Мукачєво : Вид-во МДУ, 2021. С.278-279.

30. Shvardak M. Coaching technology to prepare candidates for leadership roles in a variety of educational settings. *Abstracts of 14th LUMEN International Scientific*

Conference RSACVP2020. Online conference Rethinking Social Action. Core Values in Practice. Iasi, Romania. May 22-23, 2020. Pp. 168-169. URL: http://conferinta.info/wp-content/uploads/2020/05/Working_papers_volume_LUMEN_RSACVP_2020.pdf

31. Швардак М. В. Сучасні технології управління педагогічними кадрами в закладах загальної середньої освіти. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2020. Pp. 1352-1359.*

32. Швардак М., Васьо В. Технологія педагогічного менеджменту. *Theoretical foundations of modern science and practice. Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference. Melbourne, Australia 2020. Pp.495-498.*

33. Швардак М., Талапа Т. Моніторинг стану підготовки майбутніх керівників до забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти. *Impact of modernity on science and practice. Abstracts of XII international scientific and practical conference. Edmonton, Canada 2020. Pp.653-657.*

34. Швардак М., Мориляк Є. Формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до впровадження інноваційних технологій. *Impact of modernity on science and practice. Abstracts of XII international scientific and practical conference. Edmonton, Canada 2020. Pp. 658-661.*

35. Швардак М.В., Засанська А.В. Загальні засади інтегральної освітньої технології. *Impact of modernity on science and practice. Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference. Boston, USA 2020. Pp. 480-484.*

36. Швардак М.В., Лизанець В.В. Роль керівника закладу освіти в попередженні та подоланні проявів мобінгу в педагогічному колективі. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Мукачєво, 06 листопада 2020р.). Мукачєво: МДУ, 2020. С.328-330.*

37. Швардак М.В., Гіга А.П. Типологія проблемних ситуацій. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторах: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2019р., Мукачєво. – Мукачєво : МДУ, 2019. – С. 213-215.*

38. Швардак М.В., Білак Н.М. Майстер-клас, воркшоп та семінар: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторах : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2019р., Мукачєво : МДУ, 2019. С. 210-213.*

39. Засанська А.В. Швардак М.В. Інтеграція в умовах нової української школи. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторах : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-*

практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2019р., Мукачево. Мукачево : МДУ, 2019. С.180-183.

40. Швардак М.В., Білак Н. М. Використання технології вебінару для проведення педагогічних майстер-класів. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 16-17 травня 2019 р., Мукачево / Ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. Мукачево : Вид-во МДУ, 2019. С.381-383.

41. Швардак М.В., Білак Н.М. Майстер-клас як ефективна форма трансляції педагогічного досвіду. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, 25 жовтня 2018 р. Мукачево : МДУ, 2018. С. 115-117.

42. Швардак М.В., Глебена В.В. Педагогічні засади педагогіки успіху. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, 25 жовтня 2018 р. Мукачево : МДУ, 2018. С. 80-84.

43. Швардак М.В., Глебена В.В. Психолого-педагогічні механізми й етапи організації ситуації успіху. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 17-18 травня 2018 р., Мукачево / Ред.кол. : Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. Мукачево : Вид-во МДУ, 2018. С.316-318.

44. Швардак М.В., Устич М.В. Методичні вказівки до реалізації дискусії на заняттях у ВНЗ. *Актуальні проблеми навчання і виховання в контексті сучасної освітньої парадигми : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів*, 22-24 жовтня 2015 р. Мукачево: МДУ. С.291-293.

45. Педагогічні технології в таблицях / Укладач М.В. Швардак. Мукачево: МДУ, 2015. 44 с.

46. 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.)

47. Швардак М.В. Технології педагогічного менеджменту: робоча програма з навчальної дисципліни [для студентів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладом освіти»)]. Мукачево: МДУ, 2020. 25с.

48. Технології педагогічного менеджменту: тренінги: навчально-методичний посібник [для здобувачів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладом освіти»)] / Укладач Швардак М.В. Мукачево: МДУ, 2021. 94 с.

Навчально-методичне видання

Швардак Маріанна Василівна

ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТАБЛИЦЯХ

Формат 60x76/19

Умов. – друк. арк. 3,0. Папір офсетний.

Друк офсетний. Тираж 50 прим.



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/>