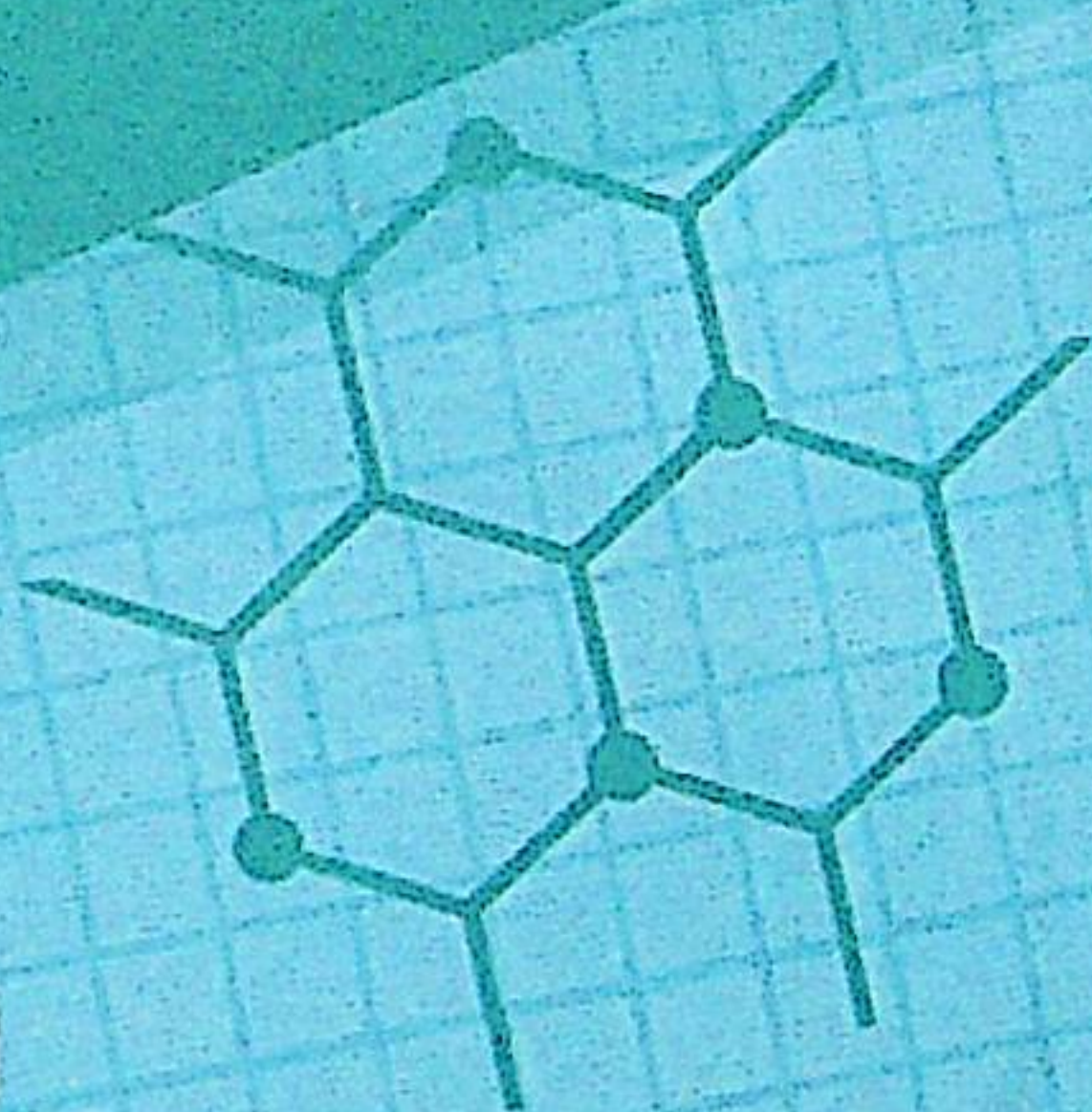
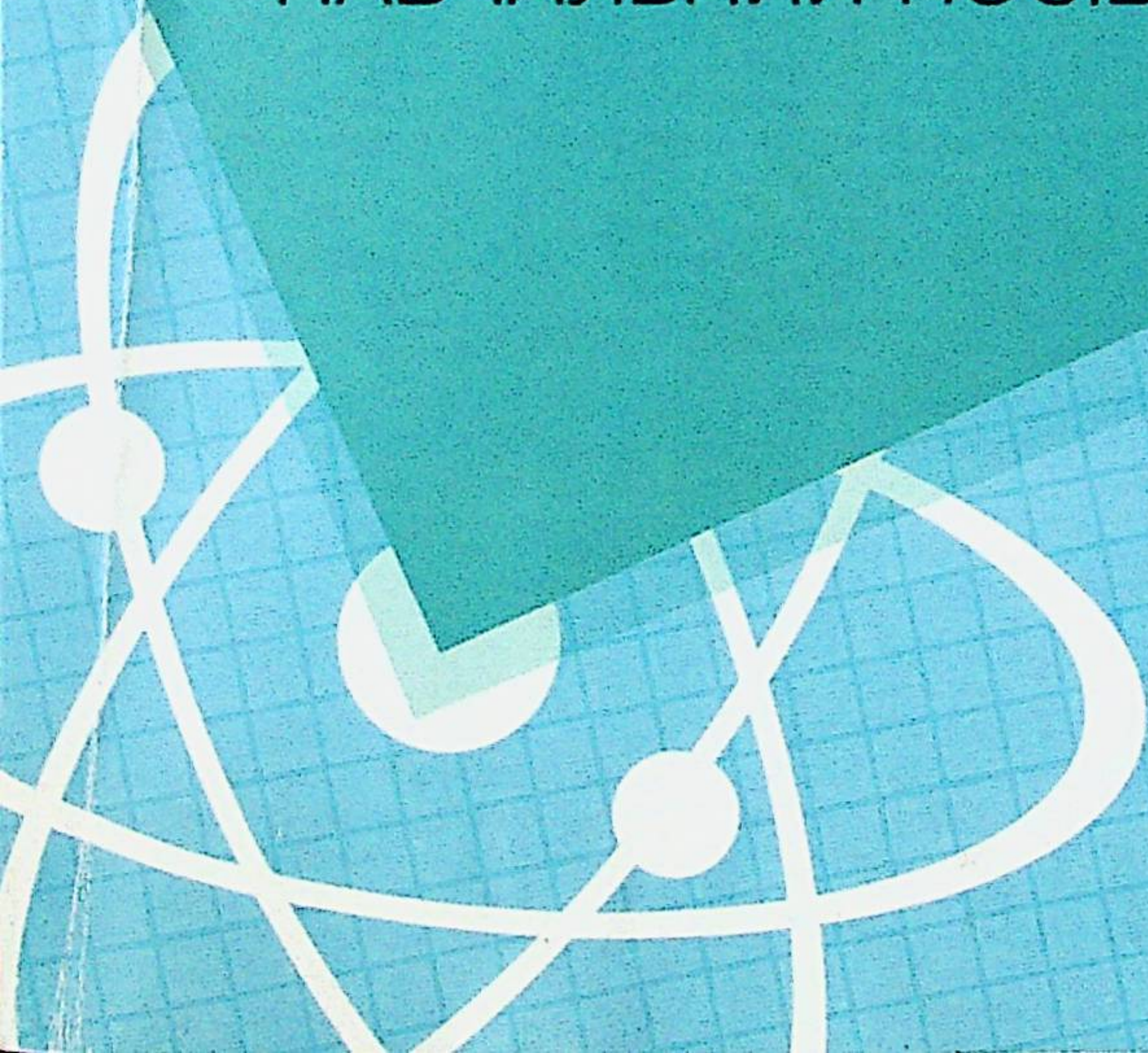


1573312

Т. В. Дуткевич, О. С. Толков

# **ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



Навчальний посібник розкриває основний зміст лекційного матеріалу, передбаченого для вивчення курсу „Техніка управлінської діяльності” як складової підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Розглянуто поняття, морально-етичні основи, індивідуально-стильові особливості техніки управлінської діяльності, питання формування організаційної культури закладу освіти; особливості техніки управлінського спілкування, управлінських впливів, організації і планування, прийняття рішень, кадрової роботи, мотивації і стимулювання у закладі освіти. Окремий розділ присвячено особливостям техніки управління розвитком та кризовими ситуаціями в закладі освіти, що включають техніку управлінського консультування, управління запровадженням педагогічних інновацій, методи і способи аналізу, залагодження і попередження міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі, профілактики насильства.

Навчальний посібник призначається для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, за освітньою програмою Управління навчальним закладом, може використовуватись у системі професійного вдосконалення керівних кадрів освіти, а також викладачами вищої школи.

## ЗМІСТ

Передмова .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
<b>ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
ПРЕДМЕТ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРИКЛАДНОЇ НАУКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	10
ЗАВДАННЯ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗКИ ІЗ ІНШИМИ НАУКАМИ .....	14
КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК КРИТЕРІЙ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	15
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ.....	17
ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ ЯК МИСТЕЦТВО УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ .....	19
<b>ТЕМА 2. МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....</b>	<b>20</b>
ОСОБЛИВОСТІ ГУМАНІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ .....	20
ВИМОГИ ГУМАНІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ .....	22
ЕТИКА ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ .....	23
ЕТИКЕТ У ТЕХНІЦІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	25
НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ СКЛАДОВІ ЕТИКЕТУ ЯК ЧИННИК ІМІДЖУ КЕРІВНИКА.....	26
<b>ТЕМА 3. ІНДИВІДУАЛЬНО-СТИЛЬОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ.....</b>	<b>27</b>
ПОНЯТТЯ ПРО СТИЛЬ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ .....	28
СТИЛЬОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНІКИ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ .....	30
СТИЛЬОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНІКИ ПОЄДНАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАВДАНЬ З ІНТЕРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ.....	33
ТЕХНІКИ ПРИХОВАНОГО І ВІДКРИТОГО УПРАВЛІННЯ .....	36
ІНДИВІДУАЛЬНО-СТИЛЬОВІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ .....	37
<b>ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВИЙ КРИТЕРІЙ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>38</b>
ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	39
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РОБОТІ ЗАКЛАДУ	

ОСВІТИ.....	42
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ТЕХНІКА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	44
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ ІСТОРИЧНОГО ПІДХОДУ .....	47
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКА ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>49</b>
<b>ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....</b>	<b>49</b>
КОМУНІКАТИВНА ПРИРОДА УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ ...	49
ПОНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ .....	50
ФУНКЦІЇ, ВИДИ, ЗАСОБИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ ...	51
СКЛАДОВІ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ.....	54
КОМУНІКАТИВНО-МОВЛЕННЄВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ .....	57
МОВЛЕННЄВА ТЕХНІКА КЕРІВНИКА .....	60
ТЕХНІКА СЛУХАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ .....	60
ТЕХНІКА ГОВОРІННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ .....	61
<b>ТЕМА 6. ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ У КЕРІВНИЦТВІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....</b>	<b>63</b>
ПОНЯТТЯ ПРО УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ .....	64
МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ.....	65
ВПЛИВОВІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ЇЇ ЧИННИКИ .....	68
СТИЛЬОВІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ .....	70
ПРАВИЛА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЗПОРЯДЖЕНЬ .....	71
<b>ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНІКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ .....</b>	<b>73</b>
ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ .....	74
ТЕХНІКА ОРГАНІЗАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ.....	76
ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ПЛАНУВАННЯ .....	78
<b>ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНІКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....</b>	<b>80</b>
ПОНЯТТЯ ПРО УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ .....	81
РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	82
ГРУПОВА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ТЕХНІКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	85
НЕДОЛІКИ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ ТА ПРИЙОМИ ЇХ ПОСЛАБЛЕННЯ.....	86
<b>ТЕМА 9. ТЕХНІКА КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>87</b>
СКЛАДОВІ ТЕХНІКИ КАДРОВОЇ РОБОТИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ...	88

ПОНЯТТЯ ПРО КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ЇЇ ОБМЕЖЕННЯ .....	90
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ НОВОГО ПЕДАГОГА .....	92
ТЕХНІКА ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАТУСУ НОВОПРИБУЛОГО ПЕДАГОГА...	94
<b>ТЕМА 10. МОТИВАЦІЯ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕДАГОГІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....</b>	<b>98</b>
ПОНЯТТЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ.....	99
ТЕОРІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО HR- МЕНЕДЖМЕНТУ .....	100
ПОПЕРЕДЖЕННЯ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	102
ТЕХНІКА МОТИВУВАННЯ ПЕДАГОГІВ .....	103
УМОВИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ .....	107
<b>ТЕМА 11. ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....</b>	<b>109</b>
ОСНОВНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	110
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ .....	111
ТЕХНІКА КОНТРОЛЮ ОКРЕМИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА .....	113
СДНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ІЗ САМОКОНТРОЛЕМ КЕРІВНИКА .....	116
<b>РОЗДІЛ 3. ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>118</b>
<b>ТЕМА 12. ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ.....</b>	<b>118</b>
ПОНЯТТЯ ПРО КРИЗИ У РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	118
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....	120
ІСТОРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ЙОГО МЕТОДІВ.....	122
ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	124
ТЕХНІКА ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПЕДАГОГІВ І КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ .....	126
HR-КОНСУЛЬТУВАННЯ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....	128
<b>ТЕМА 13. ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>129</b>

ПРИЧИНИ, НАПРЯМИ ТА ЕТАПИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....	130
ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....	132
ЧИННИК «ІНІЦІАТИВА ВПРОВАДЖЕННЯ».....	132
ЧИННИК «РІВЕНЬ СКЛАДНОСТІ».....	134
СТАВЛЕННЯ ПЕДАГОГІВ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ..	135
ТЕХНІКА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗАПРОВАДЖЕННЮ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....	137
<b>ТЕМА 14. ПОНЯТТЯ І ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ .....</b>	<b>139</b>
ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....	139
УПРАВЛІНСЬКО-КОМУНІКАТИВНІ ПОМИЛКИ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	141
КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	142
ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	144
НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ НЕРОЗВ'ЯЗАНИХ КОНФЛІКТІВ.....	145
<b>ТЕМА 15. ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ .....</b>	<b>146</b>
ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ .....	147
АЛГОРИТМ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ.....	148
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ .....	150
ШЛЯХИ І СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ МІЖ ПЕДАГОГАМИ.....	150
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЙОГО РОЗГОРТАННЯ .....	152
<b>ТЕМА 16. ТЕХНІКА АНАЛІЗУ КОНФЛІКТІВ МІЖ ПЕДАГОГАМИ .....</b>	<b>154</b>
АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ ЗА СХЕМОЮ.....	155
ТЕХНІКА КАРТОГРАФІЇ КОНФЛІКТУ .....	157
ТРАНЗАКТНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ .....	158
САМОАНАЛІЗ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ПАМ'ЯТКИ .....	160
АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТУ .....	161
<b>ТЕМА 17. ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ПОСЕРЕДНИЦТВА У ЗАЛАГОДЖЕННІ КОНФЛІКТІВ .....</b>	<b>161</b>
ПОНЯТТЯ ПРО ПЕРЕГОВОРИ. ЕТАПИ ПЕРЕГОВОРІВ.....	162
ПОЗИЦІЙНИЙ ТА ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХОДИ ДО ТЕХНІКИ ПЕРЕГОВОРІВ.....	163
СТРАТЕГІЧНА ТА ТАКТИЧНА ТЕХНІКА ПЕРЕГОВОРІВ.....	165
ТЕХНІКА ПОСЕРЕДНИЦТВА (МЕДІАТОРСТВО).....	169
<b>ТЕМА 18. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>172</b>

РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПРОФІЛАКТИЦІ КОНФЛІКТІВ.....	172
ТЕХНІКА ДІЛОВОЇ БЕСІДИ .....	173
ТЕХНІКА ДІЛОВОЇ КРИТИКИ ТА «СКЛАДНИХ» РОЗМОВ З ПІДЛЕГЛИМ .....	175
ТЕХНІКА РОБОТИ КЕРІВНИКА З «ВАЖКИМ» ПРАЦІВНИКАМИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	176
ТЕХНІКА ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ .....	179
<b>ТЕМА 19. ПРОФІЛАКТИКА НАСИЛЬСТВА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ...</b>	<b>182</b>
ПОНЯТТЯ ПРО НАСИЛЬСТВО НАД ДІТЬМИ.....	182
ЧИННИКИ І ВИДИ НАСИЛЬНИЦЬКИХ ПРОЯВІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....	183
ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА З ПРОФІЛАКТИКИ НАСИЛЬСТВА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	185
УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНІКА ПРОФІЛАКТИКИ НАСИЛЬСТВА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	186
Список джерел, на які зроблено посилання у навчальному посібнику .	189
<b>ДОДАТОК. Управління закладом освіти у Законі України «Про освіту» .....</b>	<b>191</b>