

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Методичні рекомендації
до виконання комплексного тренінгу
для здобувачів вищої освіти спеціальності
D3 «Менеджмент» освітньої програми
«Управління закладом освіти»
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026

УДК 37.091(072.034)

М54

Укладачі: В. А. Будянська

О. О. Почуєва

Затверджено на засіданні кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу.

Протокол № 8 від 01.09.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до виконання комплексного тренінгу М54 для здобувачів вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. В. А. Будянська, О. О. Почуєва. – Харків : ХНЕУ м. С. Кузнеця, 2026. – 47 с.

Подано методику розроблення та проведення тренінгу і тренінгових занять різних видів у закладі вищої освіти для формування навичок ефективної комунікації.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня.

УДК 37.091(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2026

Вступ

У контексті освіти взаємодія між учасниками освітнього процесу є невід'ємною складовою ефективного навчання та досягнення успіху. Комунікаційні навички викладачів, здобувачів вищої освіти, менеджерів освіти та інших учасників освітнього процесу мають значний вплив на якість навчання.

Актуальність комплексного тренінгу полягає в тому, що ефективна комунікація допомагає учасникам освітнього процесу краще розуміти один одного. Суб'єкти освітньої діяльності мають змогу виражати свої ідеї, потреби та очікування більш чітко й зрозуміло. Ефективна комунікація сприяє поліпшенню співпраці між усіма учасниками освітнього процесу, створює атмосферу довіри, взаємної підтримки та співробітництва. Комунікаційні навички допомагають вирішувати конфлікти та проблеми, які можуть виникати в освітньому середовищі. Уміння слухати, виражати свої думки та ефективно спілкуватися допомагає зменшити конфліктні ситуації та забезпечити гармонію в освітньому процесі.

Тренінг з ефективних комунікацій допомагає освітнім працівникам розвивати навички, необхідні для успішної роботи в сучасному освітньому середовищі, сприяє вдосконаленню вмінь управління персоналом, міжособистісному спілкуванню, проведенню нарад та спільній роботі в команді.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість комплексного тренінгу з ефективних комунікацій в освітній діяльності. Упровадження такого тренінгу допомагає поліпшити якість навчання, забезпечити сприятливе освітнє середовище та підвищити професійну компетентність освітніх працівників.

Комплексний тренінг з ефективних комунікацій передбачає три блоки:

- 1) тренінгові заняття з формування навичок ефективної комунікації в освіті;
- 2) тренінгові заняття з методики розроблення та проведення тренінгу;
- 3) самостійну роботу із розроблення власного тренінгу та підготовки звіту.

Комплексний тренінг сприятиме засвоєнню навичок ефективної комунікації як ключового інструмента професійної педагогічної діяльності,

дозволить більше дізнатися про тренінги, тренінгові вправи і технології, особливості групової взаємодії, про те, яким має бути викладач-тренер, навчитися розробляти та проводити тренінги, орієнтовані на формування загальних та спеціальних компетентностей. Комплексний тренінг дає можливість здобувачу вищої освіти розвивати власну комунікативну компетентність; поліпшити здатність розуміти та краще передавати інформацію в процесі спілкування з учасниками освітнього процесу; засвоїти практичні навички, інструменти та техніки ефективних комунікацій; опанувати основи розроблення та проведення власного тренінгу; сформувати тренерські вміння, актуалізувати здібності, необхідні для тренерської діяльності.

Метою комплексного тренінгу є набуття навичок ефективних комунікацій в освітній діяльності, розвиток комунікативної компетентності, формування здатностей щодо розроблення, організації та проведення тренінгу з розвитку комунікативної компетентності викладача та керівника структурного підрозділу закладу вищої освіти.

Основні завдання: формування та розвиток навичок ефективного обміну інформацією під час спілкування; опанування техніками ефективних комунікацій в умовах освітнього процесу та адмініструванні; формування навичок підготовки та проведення тренінгових занять з розвитку комунікативної компетентності.

Об'єктом є комунікативна компетентність.

Предметом є інструменти та техніки ефективних комунікацій.

Компетентності та результати навчання наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
PH1	ЗК1
PH2	ЗК1, СК2
PH7	ЗК2

Примітка.

PH1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

PH2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їхнього вирішення.

PH7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

Програма комплексного тренінгу

Змістовий модуль 1. Навички ефективної комунікації

Тема 1. Процес та результат комунікації

Сутність комунікації. Поняття комунікації, види комунікацій. Знакові комунікативні системи. Комунікативна компетентність фахівця. Сутність комунікативного процесу. Структура комунікативного процесу. Засоби комунікацій. Критерії ефективності комунікаційного процесу. Комунікативна ситуація. Комунікативна поведінка, моделі комунікативної поведінки. Комунікативний контроль. Особливості гендерного й статево-рольового підходу в комунікаціях.

Тема 2. Техніки та прийоми ефективних комунікацій

Невербальні комунікації. Використання невербального комплексу засобів комунікації. Кодування невербальної поведінки. Кодування та декодування невербальної інформації, що передається суб'єктами комунікації. Вербальні комунікації. Техніки писемного мовлення. Техніки усного мовлення. Техніки активного слухання. Техніки «Я-повідомлення», «Ти-повідомлення». Вплив реплік та висловлювань на комунікацію. Саморефлексія мовленнєвих дій. Управління процесом комунікації. Моделювання інформації з урахуванням особливостей реципієнта, аудиторії. Організація процесу обміну інформацією. Управління поведінкою в комунікаційному процесі. Подолання комунікативних бар'єрів. Установлення взаємодії з суб'єктами комунікації. Використання механізмів впливу. Засоби управління увагою. Установлення комунікативних зв'язків у колективі.

Тема 3. Техніка проведення презентації

Підготовка до презентації. Визначення мети, методів організації презентації. Підготовка інформації. Техніки запам'ятовування інформації. Організація простору, підготовка обладнання. Проведення презентації. Поведінка під час презентації. Техніка звучання. Володіння увагою учасників. Використання візуальних засобів. Техніка питань та відповідей.

Тема 4. Інформаційно-комунікаційні технології

Поняття інформаційно-комунікаційних технологій. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Телекомунікаційні технології. Електронні мультимедійні, інтерактивні технології. Мережеві комунікації. Типи комп'ютерних систем міжособистісної комунікації. Комунікації в комп'ютерних мережах. Програми взаємодії в мережах. Етика комунікацій у глобальних інформаційних мережах. Дистанційні форми комунікацій.

Змістовий модуль 2. Навички тренінгової діяльності

Тема 5. Тренінг, тренінгова діяльність, тренер

Загальне поняття про тренінг, принципи роботи тренінгової групи, тренінгові форми, методи, технології. Комунікаційні процеси в тренінгах. Особливості ролі й діяльності тренера.

Тема 6. Методика розроблення тренінгу

Розроблення організаційної та змістовної структури тренінгу. Добір і розроблення тренінгових вправ. Підготовка тренінгового простору, матеріалів, обладнання.

Тема 7. Методика проведення тренінгу.

Підтримка соціодинаміки тренінгової групи. Розв'язання проблемних ситуацій для розвитку групи. Проведення тренінгових вправ. Оцінювання результатів тренінгової діяльності тренера й учасників.

Методи навчання

Під час навчання використовують такі методи: інформаційний – для формування нових знань; репродуктивний – для формування когнітивних та практичних умінь; проблемного викладення, евристичний – для формування реалізаційних здатностей, розвитку творчих здібностей.

Для активізації навчально-пізнавальної діяльності в освітньому процесі використовують тренінгові технології, серед яких активні (міні-презентації, кейс-стаді, технології дискусій), інтерактивні (групові, кооперовано групові, ігрові), інформаційно-комунікаційні технології.

Порядок оцінювання результатів навчання

Систему оцінювання результатів навчання здобувачів освіти здійснюють за накопичувальною (100-бальною) системою, а також враховують активність роботи на занятті, виконання завдань для самостійної роботи та підготовку звіту.

Поточний контроль результатів навчання здійснюють під час практичних/тренінгових занять, виконання завдань для самостійної роботи. Форми поточного контролю: активна робота на занятті (індивідуальна та групова робота), виконання практичних завдань, підготовка та проведення презентацій, перевірка завдань для самостійної роботи. Поточний контроль оцінюють сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів).

Звіт оцінюють у межах 40 балів. Звіт передбачає теоретичний розділ, розроблення власного тренінгу, презентацію звіту в групі.

Критерії оцінювання звіту

31 – 40 тему роботи розкрито, зібрана інформація відповідає заявленій тематиці, матеріал викладено логічно, спостерігають часткову або повну самостійність виконання завдання, є неточності та немає порушення мовленнєвих норм, наявна аргументація основних позицій, доповідач демонструє ерудицію, переконливо відповідає на питання, готовий до дискусії, дотримується встановленого регламенту.

21 – 30 тема роботи відповідає наведеним матеріалам, спостерігають деякі порушення дотримання стилю, доповідач допускає негрубі мовленнєві помилки, не на всі питання може знайти переконливі відповіді, незначно порушує регламент, частково утримує увагу аудиторії.

11 – 20 тему роботи розкрито частково, зібрані матеріали не завжди мають стосунок до теми, спостерігають граматичні, лексичні помилки, інколи порушено логіку викладення, частково представлено результати дослідження, під час захисту доповідач не показує достатніх знань.

0 – 10 здобувач вищої освіти демонструє неточне розуміння завдання, зібрана інформація не має стосунку до заявленої тематики, тему не розкрито, спостерігають грубі граматичні, лексичні помилки, порушено логіку викладення, не представлено результати дослідження, доповідач виявляє відсутність володіння матеріалом.

Загальну оцінку з комплексного тренінгу виставляють як загальну суму балів, набраних за результатами поточного контролю та звіту.

0 балів – завдання не виконано.

1 бал – робота має лише поодинокі фрагменти, дотичні до теми; структура відсутня; зміст неповний; численні помилки; відсутні власні висновки.

2 бали – наявні загальні відомості без логічного зв'язку; фактичні дані неточні; матеріал неповний; висновки формальні; значні мовні помилки.

3 бали – завдання виконано частково; тему розкрито поверхово; структура нечітка; аргументація слабка; багато граматичних і стилістичних помилок.

4 бали – інформація частково стосується теми; матеріал фрагментарний; власний внесок мінімальний; робота потребує доопрацювання; висновки нечіткі.

5 балів – тему окреслено, але недостатньо розкрито; бракує системності; присутні фактичні неточності; висновки загальні; мовні та логічні помилки.

6 балів – виконання завдання часткове; основні терміни вжито неточно; робота поверхова; приклади відсутні або недоречні.

7 балів – звіт містить правильні тези, але вони не розкриті достатньо; структура слабка; матеріал зібрано без аналітики; багато другорядної інформації.

8 балів – відображені лише окремі аспекти теорії; практичну частину не розроблено; висновки непереконливі; помилки численні.

9 балів – робота має загальну спрямованість на тему; однак інформація неповна; приклади відсутні; стиль недоречний; помилки заважають сприйняттю.

10 балів – тему розкрито частково; наведено лише окремі визначення; практична частина відсутня або мінімальна; логіка викладу послаблена.

11 балів – матеріал має певну логіку, але недостатньо системний; висновки уривчасті; приклади формальні; мовні помилки відчутні.

12 балів – наведено базові знання з теми; є структура, проте вона нечітка; висновки не повністю відповідають завданню.

13 балів – робота має опорні теоретичні положення, але вони не пояснені; практичну частину розкрито частково; аргументація слабка.

14 балів – завдання виконано формально; матеріал не розкриває сутності теми; практичні приклади відсутні; наявні помилки.

15 балів – наявна загальна структура; тему описано поверхово; бракує власних ідей; висновки шаблонні; мовні помилки трапляються часто.

16 балів – інформація відповідає темі, але викладена несистемно; фактичні помилки поодинокі; приклади мінімальні; висновки слабкі.

17 балів – розкрито ключові поняття; практичну частину виконано поверхово; логіка викладення спрощена; робота потребує значного доопрацювання.

18 балів – робота частково відповідає вимогам; наведені базові положення; приклади неповні; висновки прості; помилки наявні, але не критичні.

19 балів – тему розкрито частково; структура зрозуміла, але не повна; відсутні посилання на джерела; приклади недоречні.

20 балів – робота середнього рівня: тема загалом відображена, але без глибини; структура базова; практичну частину виконано формально; мовні помилки нечисленні.

21 бал – теоретична частина окреслена добре, але практична неповна; аргументація недостатня; висновки формальні.

22 бали – робота має логічну структуру; подано основні поняття; практичну частину розроблено частково; помилки трапляються.

23 бали – матеріал в основному відповідає темі; приклади прості; висновки неповні; стиль викладення потребує вдосконалення.

24 бали – завдання виконано задовільно; розкрито більшість понять; практична частина слабка; висновки неаргументовані.

25 балів – звіт середньої якості: тему розкрито, проте поверхово; приклади наведені; структура дотримана; висновки узагальнені.

26 балів – матеріал логічний і зрозумілий; фактичних помилок мало; практична частина неповна; мова стилістично проста.

27 балів – роботу виконано на достатньому рівні; тему розкрито; приклади наявні, але обмежені; висновки зрозумілі, однак без аналізу.

28 балів – завдання виконано якісно; подано основні аспекти теми; практична частина проста; висновки логічні; стиль викладення добрий.

29 балів – робота відповідає вимогам; теоретична частина змістовна; практична частина виконана, але потребує розширення; висновки доречні, наявні помилки.

30 балів – тему розкрито добре; структура чітка; практична частина логічна, але неповна; висновки аргументовані; мовні помилки поодинокі.

31 бал – теоретичну частину розкрито змістовно; практичну частину виконано частково; висновки достатньо логічні; стиль викладення грамотний.

32 бали – робота якісна: містить аналіз; практична частина виконана, але не деталізована; висновки аргументовані.

33 бали – теоретична частина ґрунтовна; практична виконана на належному рівні; робота логічна та структурована; висновки переконливі.

34 бали – матеріал аналітичний; практична частина достатньо розроблена; приклади актуальні; висновки чіткі та аргументовані.

35 балів – робота високої якості: тему розкрито системно; практична частина логічна; висновки змістовні; мовні помилки відсутні.

36 балів – теоретична частина детальна; практична частина цікава, проте дещо неповна; висновки логічні; стиль грамотний.

37 балів – робота майже бездоганна; матеріал глибокий; приклади доречні; практична частина розроблена якісно; висновки переконливі.

38 балів – висока якість: теоретична частина ґрунтовна, аналітична; практична розроблена повністю; висновки глибокі; структура ідеальна.

39 балів – звіт відмінний: матеріал глибокий; практичну частину розроблено креативно; висновки обґрунтовані; мова академічна; помилок немає.

40 балів – ідеальний рівень: теоретична частина системна, аналітична; практична частина повна, творча; висновки переконливі; структура ідеальна; оформлення бездоганне; здобувач вищої освіти демонструє повне володіння матеріалом.

Рейтинг-план навчальної дисципліни за темами, а також видами і формами навчання наведено в табл. 2.

Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання		Форми оцінювання	Кількість балів
1	2		3	4
Змістовий модуль 1. Навички ефективної комунікації				
Тема 1. Процес та результат комунікації	Аудиторна робота			
	Практичне заняття	Тренінгове заняття 1. Сутність комунікаційного процесу		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Огляд літературних джерел за темою, написання есе на запропоновану тематику	Перевірка завдання. Обговорення результатів завдання	10
Тема 2. Техніки та прийоми ефективних комунікацій	Аудиторна робота			
	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Наука спілкування»		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Практика застосування ефективних комунікацій	Обговорення результатів завдання	5
Тема 3. Техніка проведення презентації	Аудиторна робота			
	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Секрети успішної презентації»		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Створіть презентацію на одну із запропонованих тем	Проведення презентації	10
Тема 4. Інформаційно-комунікаційні технології	Аудиторна робота			
	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Навички ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій»		

1	2	3	4	
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Дослідити різні аспекти використання інформаційних технологій у вищій освіті	Обговорення результатів завдання	5
Змістовий модуль 2. Навички тренінгової діяльності				
	Аудиторна робота			
Тема 5. Тренінг, тренінгова діяльність, тренер	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Основи тренінгової діяльності»		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Створіть мінігосарій термінів з теми «Тренінгова діяльність»	Обговорення результатів завдання	5
	Аудиторна робота			
Тема 6. Методика розроблення тренінгу	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Майстерність розроблення тренінгових занять»		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Розроблення структури авторського тренінгу з розвитку комунікативної компетентності	Тести	15
	Аудиторна робота			
Тема 7. Методика проведення тренінгу	Практичне заняття	Мінілекція. Тренінгове заняття «Основи проведення тренінгових занять»		
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Підготовка тренінгової вправи	Проведення вправи з учасниками тренінгового заняття	10
	Звіт	Підготовка звіту	Презентація звіту	40

Тема 1

Процес та результат комунікації

Тренінгове заняття «Сутність комунікаційного процесу»

Мета: ознайомлення з поняттям «комунікація», з основними концепціями, принципами та елементами комунікації, а також розумінням важливості ефективного комунікаційного процесу в різних сферах життя.

Основні питання:

1. Сутність комунікації.
2. Види, засоби комунікації.
3. Сутність та структура комунікаційного процесу.
4. Комунікативна компетентність фахівця.

Основні завдання:

розширення знань здобувачів вищої освіти про поняття «комунікація, «комунікаційний процес»;

надання систематизованого уявлення про елементи комунікаційного процесу;

вироблення практичних навичок комунікації залежно від ситуації спілкування.

Комунікація є процесом передавання та обміну інформацією, ідеями, почуттями та думками між людьми або групами людей.

Вона відбувається за допомогою різних засобів, включаючи вербальну (словесну) та невербальну (несловесну) комунікації.

Комунікація відіграє важливу роль у взаємодії між людьми, формуванні взаємин та сприяє досягненню спільних цілей.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передавання й розуміння інформації, що є предметом обміну.

Комунікаційний процес містить низку етапів, які допомагають передати інформацію від відправника до отримувача.

Комунікаційний процес містить такі основні елементи:

- відправника (той, хто ініціює комунікацію);
- повідомлення (інформація, що передається);
- канал (засіб передавання інформації);
- отримувача (той, хто приймає повідомлення);

зворотний зв'язок (передавання відповіді або реакції від отримувача).

Фактори, що впливають на комунікацію:

шуми та перешкоди. Можуть виникати на різних етапах комунікаційного процесу та призводити до спотворення або втрати інформації;

контекст. Комунікація завжди відбувається в певному контексті, який може впливати на сприйняття та розуміння повідомлення;

навички та стиль комунікації. Навички спілкування, використання мовних засобів та невербальних елементів можуть впливати на ефективність комунікації;

види комунікації:

вербальна комунікація містить використання мови, словесного спілкування та письмових повідомлень;

невербальна комунікація містить міміку, жести, тон голосу та інші невербальні засоби спілкування.

Ефективна комунікація полягає у здатності передати повідомлення зрозуміло та точно, сприйняти повідомлення від отримувача та побудувати позитивні взаємини. Вона вимагає активного слухання, урахування потреб та характеристик отримувача, використання належних мовних та невербальних навичок.

Аналіз комунікаційного процесу пропонуємо провести на прикладі такої ситуації: засідання в університетському відділі з управління освітньою діяльністю.

1. Контекст ситуації:

місце: кабінет університетського відділу з управління освітньою діяльністю;

учасники: директор відділу, заступник директора, керівник відділу планування та розвитку програм, викладачі, представники здобувачів вищої освіти;

обставини: засідання проводять для обговорення плану розвитку освітньої діяльності університету на наступний навчальний рік.

2. Елементи комунікаційного процесу:

відправник: директор відділу, який ініціює засідання та є основним комунікатором;

отримувачі: заступник директора, керівник відділу планування та розвитку програм, викладачі, представники здобувачів вищої освіти, які отримують інформацію та беруть участь у дискусіях;

повідомлення: використовують слова, презентації, графіки та інші візуальні матеріали для передавання інформації про план розвитку освітньої діяльності;

канал комунікації: засідання проводять наживо, основним каналом комунікації є усна мова та невербальні засоби спілкування;

зворотний зв'язок: учасники засідання мають можливість ставити питання, висловлювати свої думки та пропозиції щодо плану розвитку.

3. Оцінювання ефективності комунікаційного процесу в наведеній ситуації. Надайте відповідь на такі питання:

Чи було досягнуто основну мету спілкування?

Які проблеми виникли під час комунікації?

Як можна було б поліпшити комунікаційний процес?

4. Зробіть висновки щодо сутності комунікаційного процесу на основі аналізу даної ситуації. Поясніть, як ваші спостереження збігаються або розходяться з теоретичними концепціями комунікації, які ви вивчали.

5. Зберіть весь аналіз у структуровану звітність з відповідями на кожне з питань.

6. Доповніть звітність висновками та рекомендаціями щодо покращення власної комунікації на основі отриманих навчальних висновків.

Завдання для самостійної роботи

Напишіть есе на запропоновану тематику (на власний вибір)

1. Роль ефективної комунікації у формуванні позитивного освітнього середовища.

2. Вплив комунікативних навичок на управлінські рішення в освітніх установах.

3. Використання сучасних комунікаційних технологій для підвищення ефективності освітнього процесу.

4. Бар'єри комунікації в освітній діяльності та способи їхнього подолання.

5. Значення вербальних і невербальних засобів комунікації у педагогічному спілкуванні.

6. Комунікація як інструмент мотивації та розвитку команди в управлінні освітою.

7. Особливості міжособистісної комунікації між викладачами та здобувачами освіти.

8. Ефективна комунікація в процесі дистанційного навчання.

9. Використання зворотного зв'язку для оптимізації управлінських процесів у освіті.
10. Етичні аспекти комунікації в освітньому управлінні.
11. Інноваційні методи комунікації в управлінні освітніми проєктами.
12. Роль лідерства в організації ефективних комунікацій в освітньому закладі.
13. Особливості комунікації в роботі керівника освітнього закладу.
14. Ефективна комунікація як інструмент запобігання професійному вигоранню освітян.
15. Комунікація у кризових ситуаціях в освітній системі.

Структура есе

Вступ (коротке введення до теми (2 – 4 речення), формулювання проблеми або актуальності, чітка теза (головна ідея есе)).

Основна частина (2–3 абзаци, кожен – окрема ідея або аргумент, пояснення, приклади, докази, факти, логічний перехід між абзацами).

Висновок (коротке підсумування основних думок, підтвердження тези, перспективи подальших досліджень або рекомендації).

Список використаних джерел.

Вимоги до написання есе

Чіткість і логічність: текст має бути структурованим і зрозумілим.

Відповідність темі: усі частини мають стосуватися основної ідеї.

Мова і стиль: відповідність мовним нормам, доречний стиль.

Аргументація: підкріплюйте думки прикладами або фактами.

Оригінальність: уникайте плагіату, висловлюйте власну позицію.

Редагування: після написання перевірте текст на помилки, стилістичні недоліки та логіку.

Тема 2

Техніки та прийоми ефективних комунікацій

Мінілекція. Тренінгове заняття «Наука спілкування»

Мета: ознайомлення з різними техніками та прийомами, які сприяють покращенню ефективності комунікації, а також набуття практичних навичок у їхньому застосуванні.

Основні питання:

1. Вербальні комунікації.
2. Невербальні комунікації.
3. Техніки мовлення.
4. Управління процесом комунікації.

Основні завдання:

поглиблення знань здобувачів вищої освіти про вербальну і невербальну комунікації;

надання систематизованого уявлення про техніки мовлення;

вироблення практичних навичок у процесі спілкування в різних сферах життя.

Техніки та прийоми ефективних комунікацій містять різні методи та стратегії, що сприяють поліпшенню якості спілкування та досягненню бажаних результатів.

Активне слухання передбачає уважне сприйняття та розуміння повідомлення співрозмовника.

Стратегії активного слухання містять повне зосередження на співрозмовнику, уточнення незрозумілих моментів, повторення ключової інформації та стисле підбивання підсумків.

Емпатія означає здатність сприймати та розуміти почуття та переживання інших людей. Виявлення емпатії містить урахування емоцій співрозмовника, висловлення розуміння та співчуття, а також знаходження спільної мови та підтримку.

Конструктивне спілкування передбачає використання ясного, конкретного та ввічливого мовлення. Воно містить уникнення агресивності, звинувачень та осудження, а замість цього – висловлення своїх думок та почуттів чітко та без зайвих емоцій.

Уміння ставити запитання є важливою складовою ефективною комунікації. Запитання можуть бути відкритими (спонукають до розгорнутої відповіді) або закритими (передбачають вибір з обмеженого списку відповідей).

Невербальна комунікація – обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. Зазвичай невербальні сигнали (засоби) однаково інтерпретуються в цій культурі або цьому мовному співтоваристві. До невербальних засобів спілкування належать міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання

повідомлень, манера передачі інформації. Наприклад, коли ми хочемо ефектно завершити промову або підкреслити значення своїх слів, то доповнюємо наше словесне повідомлення інтонацією: надаємо своєму голосу певної висоти, гучності, темпу і тембру.

Вербальна комунікація – це передача інформації в процесі взаємодії за допомогою знаків у вигляді мовного спілкування.

Управління конфліктами передбачає вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Стратегії управління конфліктами містять пошук компромісу, знаходження спільних інтересів та використання конструктивного спілкування.

Для набуття практичних навичок пропонуємо проведення рольової гри: «Ефективна комунікація в управлінській діяльності освітнього менеджера».

Мета рольової гри – ознайомити освітніх менеджерів із техніками ефективної комунікації в професійних ситуаціях; навчити розв'язувати конфліктні та складні ситуації за допомогою активного слухання, емпатії та конструктивного діалогу, розвивати навички лідерської комунікації, урахувавши потреби різних сторін освітнього процесу.

Ситуація гри: освітній заклад впроваджує нову систему оцінювання, яка викликала занепокоєння серед викладачів та здобувачів вищої освіти. Освітній менеджер (гравець) проводить зустріч із зацікавленими сторонами, щоб пояснити зміни, вислухати їхні занепокоєння та знайти шляхи вирішення проблем.

Ролі:

1. Освітній менеджер (головна роль) забезпечує конструктивний діалог і прийняття рішень.
2. Викладач стурбований тим, що нова система ускладнить роботу і вплине на якість навчання.
3. Здобувач вищої освіти хвилюється, що зміни призведуть до несправедливих оцінок.
4. Батько здобувача вищої освіти занепокоєний тим, як це вплине на успішність його дитини.
5. Адміністратор підтримує нову систему, але має труднощі з її технічним упровадженням.
6. Незалежний експерт стежить за дотриманням етики й балансу в обговоренні.

Хід гри:

1. Вступ (5 хвилин).

Викладач роздає ролі та знайомить учасників із ситуацією.

Завдання освітнього менеджера: провести зустріч, використовуючи техніки ефективної комунікації, щоб вислухати всі думки, пояснити переваги змін, пом'якшити конфліктні моменти та знайти компроміс.

2. Основна частина (20 – 30 хвилин).

А. Етап 1. Виступ кожного учасника (10 хвилин).

Кожен з учасників описує свою позицію: викладач критикує зміну, посилаючись на власне перевантаження; здобувач вищої освіти емоційно розповідає про свій страх несправедливого оцінювання; батько виказує занепокоєння результатами змін; адміністратор повідомляє про технічні труднощі, але захищає нову систему; незалежний експерт спостерігає та іноді втручається, щоб нагадати правила етики обговорення.

Б. Етап 2. Дії освітнього менеджера (10 – 15 хвилин).

Освітній менеджер має використати активне слухання, застосувати емпатію (наприклад, сказати здобувачу вищої освіти: *«Я розумію, що тебе хвилює справедливість оцінювання. Це важливо для всіх нас»*), пояснити зміни через позитивні аспекти, розповісти, як нова система зробить оцінювання прозорішим і зрозумілішим, запропонувати компромісні рішення.

3. Завершення гри (5 хвилин).

Освітній менеджер та учасники обговорюють, яких домовленостей вдалося досягти та надають відповіді на запитання:

Як освітній менеджер справився із завданням?

Які техніки комунікації виявилися найефективнішими?

Що можна було б покращити?

Оцінювання гри. Наскільки вдало менеджер застосував активне слухання, емпатію, зворотний зв'язок? Чи вдалося знайти компроміс і пом'якшити напругу? Наскільки вдалими були аргументи та підхід до кожного учасника?

Очікувані результати:

Учасники краще розуміють, як будувати ефективну комунікацію в складних професійних ситуаціях.

Освітній менеджер демонструє вміння адаптуватися до потреб різних сторін та знаходити спільні рішення.

Усі учасники отримують досвід вирішення конфліктів через конструктивний діалог.

Завдання для самостійної роботи з практики застосування ефективних комунікацій

Заповніть табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз комунікативних засобів і технік

Характеристика	Вербальні засоби комунікації	Невербальні засоби комунікації	Комунікативні техніки
Визначення			
Приклади			
Переваги			
Недоліки			
Приклад ситуації			

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал про види комунікації та техніки спілкування.
 2. Для кожної колонки дайте чітке визначення.
 3. Наведіть приклади (слова, жести, техніки активного слухання, парафраз тощо).
 4. Укажіть переваги та недоліки (наприклад: точність, швидкість, можливі непорозуміння).
 5. Опишіть практичну ситуацію, де доречно використати цей вид комунікації.
 6. Надайте стислі, структуровані та зрозумілі відповіді.
- Вимоги до оформлення
- Використовуйте повні речення, уникайте надмірної наукової складності.

Інформацію подавайте стисло, але змістовно.

Ситуація має бути реальною та практичною (наприклад, спілкування викладача зі здобувачем освіти, менеджера освіти з підлеглим).

Таблиця має бути заповнена повністю.

Тема 3

Техніка проведення презентації

Мінілекція. Тренінгове заняття «Секрети успішної презентації»

Мета: оволодіння необхідними навичками та знаннями для ефективного планування та проведення презентацій.

Основні питання:

1. Принципи ефективної презентації.
2. Техніки планування та структурування презентації.
3. Використання візуальних засобів.
4. Проведення презентації.

Основні завдання:

розширення знань здобувачів вищої освіти про методи організації та проведення презентації;

надання систематизованого уявлення про основні принципи ефективної презентації;

розвиток навичок публічного виступу та контактів з аудиторією.

Проведення успішної презентації містить низку стратегій та практик, які сприяють ефективному передаванню інформації та забезпечують вплив на аудиторію. Основні аспекти, які слід ураховувати в процесі підготовки та проведення презентації:

1. Планування та підготовка:

визначення цілей презентації: чітке розуміння того, що ви хочете досягти своєю презентацією і яке повідомлення хочете передати аудиторії;

аналіз аудиторії: вивчення потреб, інтересів та рівня знань аудиторії, щоб адаптувати презентацію до їхніх потреб;

структурування матеріалу: організація презентації за логічною послідовністю, включаючи вступ, основну частину та висновки;

використання візуальних засобів: створення таких матеріалів, як слайди, графіки або відео, для ілюстрації та підкреслення ключових моментів.

2. Комунікація та виступ:

голосове викладання: використання голосу для наголошування ключових ідей, контролю темпу та виразності мовлення;

невербальна комунікація: уважний відбір жестів, міміки та контакту з аудиторією, що підкреслюють ваше повідомлення та підтримують емоційний зв'язок;

активне слухання: здатність ураховувати реакції та запитання аудиторії, реагувати на них та залучати аудиторію до діалогу.

3. Ефективне використання часу:

контроль тривалості: планування презентації таким чином, щоб вона вміщалася у виділений час та залишалася достатньо часу для питань та обговорення;

зосередженість на ключових аспектах: фокусування на головних повідомленнях та уникнення надмірного деталювання.

4. Залучення аудиторії:

використання інтерактивних методів: запитання, опитування аудиторії, вправи або дискусії, що сприяють активному залученню та підтримці уваги аудиторії;

історії та приклади: використання реальних прикладів, історій або ситуацій для підсилення інформації та створення емоційного зв'язку з аудиторією.

Ці аспекти техніки проведення презентації допоможуть створити ефективну презентацію, яка зацікавить та вплине на вашу аудиторію.

Важливо також практикувати та отримувати зворотний зв'язок для поліпшення своїх навичок.

Завдання для самостійної роботи

Створіть презентацію на одну із запропонованих тем

1. Комунікаційний процес у діяльності менеджера освіти: структура, функції, інструменти.

2. Бар'єри у комунікації та шляхи їхнього подолання в управлінні закладом освіти.

3. Вербальна, невербальна та цифрова комунікація керівника: баланс впливу.
4. Техніки активного слухання та ефективного зворотного зв'язку.
5. Конфлікти в освітньому середовищі: стратегії комунікативного вирішення.
6. Асертивна поведінка менеджера освіти: мистецтво відстоювати власну позицію.
7. Лідерська комунікація: як надихати та мотивувати команду.
8. Емоційний інтелект і його роль в управлінській комунікації.
9. Цифрові канали комунікації: культура використання електронної пошти, месенджерів та соцмереж.
10. Публічний виступ і презентація як інструмент іміджу та впливу менеджера освіти.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Визначте мету презентації: уявіть, яке конкретне повідомлення ви хочете передати аудиторії та яку реакцію хочете викликати. Це допоможе вам зосередитися на основній меті та структурувати зміст презентації.
2. Аналізуйте свою аудиторію: вивчіть профіль та потреби своєї аудиторії. Розуміння їхніх очікувань, рівня знань і інтересів допоможе налаштувати тон та рівень деталізації вашої презентації.
3. Зберіть необхідну інформацію: ретельно доберіть весь матеріал, який буде представлений у презентації. Робіть наукові дослідження, використовуйте авторитетні джерела та надійні дані.
4. Структуруйте презентацію: розподіліть вашу презентацію на логічні розділи, такі як вступ, основна частина та висновки. Ретельно продумайте послідовність викладу матеріалу, щоб він був логічним та легкозрозумілим для аудиторії.
5. Використовуйте візуальну підтримку: створіть презентаційні слайди, які візуально підтримують ваше повідомлення. Використовуйте чіткий шрифт, відповідні графіки та зображення та обмежте кількість тексту на кожному слайді.
6. Проведіть репетицію: практикуйте свою презентацію перед дзеркалом або перед друзями, щоб покращити вашу впевненість та риторичні навички. Візуалізуйте себе в реальній ситуації та спробуйте передати своє повідомлення з ентузіазмом та переконливістю.

7. Заохочуйте питання та обговорення: залиште час під кінець презентації для питань та обговорення. Підтримайте активну взаємодію з аудиторією та відповідайте на їхні запитання з упевненістю та чіткістю.

8. Пам'ятайте про візуальну привабливість: зверніть увагу на свій зовнішній вигляд, одяг та дикцію. Створіть позитивне враження й використовуйте своє тіло та голос для підкреслення ключових моментів вашої презентації.

9. Зверніть увагу на час: будьте впевнені в тому, що ви дотримуетесь відведеного часу для презентації. Контролюйте свою швидкість виступу, щоб уникнути поспішання або затягування.

10. Отримайте зворотний зв'язок: після презентації зверніться до аудиторії або колег і попросіть надати враження та рекомендації. Це допоможе вам покращити свої навички та підготуватися до майбутніх презентацій.

Ці рекомендації допоможуть вам створити й втілити успішну презентацію, яка буде ефективно передавати ваше повідомлення та вразити аудиторію.

Тема 4

Інформаційно-комунікаційні технології

Мінілекція. Тренінгове заняття «Навички ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій»

Мета: ознайомити з основними поняттями, принципами та можливостями інформаційно-комунікаційних технологій, навчити ефективно використовувати ці технології для отримання, оброблення та передачі інформації з метою поліпшення комунікації, навчання та досягнення успіху в різних сферах життя.

Основні питання:

1. Визначення поняття «інформаційно-комунікаційних технологій».
2. Види інформаційно-комунікаційних технологій.
3. Принципи роботи та функціональні можливості різних інформаційно-комунікаційних технологій.
4. Етика комунікацій у глобальних інформаційних мережах.

Основні завдання:

поглиблення знань здобувачів вищої освіти про інформаційно-комунікаційні технології;

надання систематизованого уявлення про види інформаційно-комунікаційні технологій;

вироблення практичних навичок для здійснення ефективної комунікації, пошуку та оброблення інформації, навчання та саморозвитку.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це сукупність методів, засобів і прийомів, що використовують для добору, опрацювання, зберігання, подання, передавання різноманітних даних і матеріалів, необхідних для підвищення ефективності різних видів діяльності. ІКТ – це технології опрацювання інформації за допомогою комп'ютера та телекомунікаційних засобів. Упровадження ІКТ в освітній процес стимулює інтерес до освітньої діяльності, сприяє формуванню логічного та творчого мислення, сприяє розвитку здобувачів вищої освіти та формуванню інформаційної культури.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відіграють важливу роль у вищій освіті, сприяючи поліпшенню якості навчання, доступності до знань та спілкування.

ІКТ використовують для створення інтерактивних навчальних матеріалів, електронних підручників, відеоуроків та онлайн-курсів. Це дозволяє здобувачам навчатися у власному темпі, отримувати доступ до актуальної інформації та взаємодіяти з викладачами через електронні платформи навчання.

ІКТ допомагають здобувачам і викладачам отримувати вільний доступ до різноманітних навчальних ресурсів, таких як електронні книги, наукові статті, відеолекції та бази даних. Це сприяє розширенню знань і підвищенню якості освіти.

За допомогою ІКТ можна організовувати віртуальні класи, де здобувачі вищої освіти з різних місць можуть спілкуватися та навчатися один з одним із використанням вебкамер та аудіосистем. Відеоконференції дозволяють викладачам проводити онлайн-лекції та зустрічі зі здобувачами вищої освіти, що зручно для дистанційного навчання та міжнародного спілкування.

ІКТ дозволяють використовувати електронні системи для оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти. Онлайн-тести, електронні

завдання та системи оцінювання допомагають ефективно відстежувати прогрес здобувачів вищої освіти та надавати їм зворотний зв'язок.

ІКТ забезпечують можливості для спільного навчання та співпраці між здобувачами вищої освіти та викладачами. Спільні проекти, віртуальні форуми, групові завдання та онлайн-обговорення сприяють активній взаємодії та обміну знаннями.

За допомогою ІКТ можна створювати навчальні програми та системи, які адаптують до індивідуальних потреб здобувачів вищої освіти. Використання адаптивних технологій допомагає забезпечити ефективне навчання для кожного здобувача вищої освіти.

Використання сучасних ІКТ у вищій освіті відкриває нові можливості для навчання, комунікації та співпраці. Вони покращують якість освіти, забезпечують доступ до знань та сприяють розвитку здобувачів вищої освіти у цифровому світі.

Завдання для самостійної роботи

Дослідіть різні аспекти використання інформаційних технологій у вищій освіті.

Методичні рекомендації до виконання завдання.

Розгляньте завдання, що дозволяє учасникам дослідити різні аспекти використання інформаційних технологій у вищій освіті та сприяє активному обміну думками, досвідом та рекомендаціями між учасниками.

Мета завдання – заохочення учасників аналізувати та обговорювати роль інформаційних технологій в сучасній вищій освіті.

Надайте відповіді на питання:

Які переваги надають інформаційні технології в навчанні здобувачів вищої освіти?

Які можливі обмеження або виклики пов'язані з використанням інформаційних технологій викладачами?

Які інформаційні технології є найбільш ефективними для сприяння активному навчанню?

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Уважно ознайомтесь із формулюванням трьох питань.
2. Сформулюйте ключові тези для кожного з них (переваги – не менше трьох, обмеження – не менше двох, приклади технологій – не менше трьох).
3. Використовуйте приклади з власного освітнього чи професійного досвіду (онлайн-платформи, цифрові сервіси, інтерактивні методи).

4. Надайте узагальнення або висновок після відповідей на всі питання.

5. Слідкуйте за логічністю викладення: від загального до конкретного, від теоретичного пояснення до прикладу.

Вимоги до оформлення:

Відповідь має бути структурованою: нумерація або абзаци для кожного питання.

Обсяг – 2–3 абзаци на кожне питання.

Допускається використання схем, таблиць або прикладів технологій у вигляді переліку.

Типові помилки, яких слід уникати:

Надто загальні фрази без конкретики («ІТ важливі в освіті»).

Відсутність прикладів з практики.

Ігнорування одного з трьох питань.

Хаотична, неструктурована відповідь.

Тема 5

Тренінг, тренінгова діяльність, тренер

Мінілекція. Тренінгове заняття «Основи тренінгової діяльності»

Мета: ознайомлення з поняттям «тренінг», з історією виникнення, його метою, завданнями, надання систематизованої уяви про тренінгові групи й обов'язки тренера.

Основні питання:

1. Визначення поняття «тренінг».

2. Історія виникнення тренінгу.

3. Тренінгові групи.

4. Тренерська компетентність.

Основні завдання:

ознайомлення з історією виникнення тренінгу;

формування в учасників нових умінь і навичок, розвинення особистісних й професійних якостей.

Тренінг – це форма групової роботи, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з викладачем.

Під час тренінгу створюється неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку та вирішення проблеми, заради якої вона зібралася. Зазвичай учасники в захваті від тренінгових методів, тому що вони роблять процес навчання цікавим, не обтяжливим.

Тренінгові форми навчання повністю охоплюють весь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до взаємодії тощо.

Тренінг має певну мету та завдання, зокрема, інформування та набуття учасниками тренінгу нових професійних навичок та умінь; опанування нових технологій у професійній сфері; зменшення чогось небажаного (проявів поведінки, стилю неефективного спілкування, особливостей реагування тощо); зміна погляду на проблему; зміна погляду на процес навчання, аби зрозуміти, що він може давати наснагу та задоволення; підвищення здатності учасників до позитивного ставлення до себе та життя; пошук ефективних шляхів вирішення поставлених проблем завдяки об'єднанню в тренінговій роботі різних спеціалістів, представників різних відомств, які впливають на вирішення цих проблем; активізація громадськості щодо вирішення актуальних проблем; здобуття альтернативної громадянської освіти.

Якщо звернутися до історії, то більшість авторів вважають, що перші групові форми роботи запропонували К. Левін, К. Роджерс та інші ще в 40-х роках ХХ століття, а також Національна лабораторія тренінгу в м. Бетеле (США) і одержали назву Т-групи – «групи тренінгу базових умінь». До основних завдань Т-групи входило навчання учасників законів міжособистісного спілкування, умінню керувати й приймати правильні рішення у складних ситуаціях.

Єдиної класифікації тренінгів немає, оскільки їх можна класифікувати за провідною метою та завданнями, контингентом та числом учасників, тривалістю, кількістю тренерів, типом керівництва, технічним забезпеченням тощо. Та найчастіше тренінги поділяють на особистісні (психокорекційні) та бізнес-тренінги (або методичні).

Тренінгова група – це спеціально створена група, учасників якої за сприяння ведучого (тренера) залучають до інтенсивного спілкування, спрямованого на досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань. Тренінгова група зазвичай становить 15 – 20 осіб. Така кількість

людей дозволяє оптимально використати час та ефективно навчати людей.

Тренер – це людина, яка веде тренінг, створюючи умови для ефективного навчання в групі, надаючи учасникам певні конкретні знання та, в окремих випадках, коректно виражаючи власну позицію стосовно теми тренінгу. При цьому тренер є особою, обізнаною в тематиці тренінгу, але не обов'язково *експертом* у цій темі (тренер, у першу чергу, відповідає за методичну форму, а для більш глибокого змістовного наповнення тренер може на окремі модулі запрошувати експертів, які, у свою чергу, не мають бути досвідченими у сфері неформальної освіти).

У тих випадках, коли тренер веде дискусію чи диспут у групі учасників, він стає *модератором* (від лат. *moderor* – стримую), тобто нейтральною особою, що керує процесом дискусії, направляє та систематизує аспекти, які обговорюються, але не виражає власної думки та не пристає на бік жодної зі сторін.

Роль модератора є досить близькою до ролі *фасилітатора* (від англ. *facilitate* – сприяти) – особи, завданням якої є організація групової діяльності, слідкування за груповою динамікою та за регламентом тренінгу, а також сприяння створенню оптимальних умов для навчання. Тобто фасилітатор безпосередньо не дає нових знань, а створює ідеальні умови для того, щоб учасники самостійно дійшли до цих знань.

Завдання для самостійної роботи

Створіть мінігосарій термінів з теми «Тренінгова діяльність»

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Виберіть ключові терміни (10 – 15), які найточніше розкривають сутність тренінгової діяльності.
2. Використовуйте наукові джерела (підручники, статті, методичні матеріали) для формулювання визначень.
3. Формулюйте визначення стисло, але зрозуміло, уникаючи зайвих слів.
4. Подайте глосарій у вигляді списку: термін – визначення.
5. За бажанням можна подати алфавітний порядок термінів.
6. Зверніть увагу на єдину форму подання: однаковий стиль викладу, грамотність, чіткість.
7. Можна додати приклади або схематичне пояснення для кращого розуміння.

Тема 6

Методика розроблення тренінгу

Мінілекція. Тренінгове заняття «Майстерність розроблення тренінгових занять»

Мета: ознайомлення зі структурою тренінгу, принципами та техніками, необхідними для успішного проведення тренінгу.

Основні питання:

1. Організаційна структура тренінгу.
2. Змістовна структура тренінгу.
3. Підготовка тренінгового простору.

Основні завдання:

поглиблення знань здобувачів вищої освіти про організаційну та змістовну структури тренінгу;

надання систематизованого уявлення про особливості тренінгових вправ;

вироблення практичних навичок ефективної організації тренінгу.

Проведення тренінгу відбувається за певною структурою. Типова структура, мета та завдання тренінгу разом слугують основою для складання плану його проведення. Такий план може мати різні форми (таблиця, перелік послідовних дій, схема, сценарій тощо), але принципово те, що його потрібно скласти обов'язково. Це не означає, що тренінг відбудеться так, як було заплановано, проте план допоможе дотримуватись основних моментів, які мають бути опрацьовані, інакше дуже складно досягти поставленої мети.

Зміст тренінгу має:

орієнтуватися на досягнення оголошеної мети;

ґрунтуватися на результатах сучасних наукових досліджень;

давати відповіді на реальні потреби й проблеми учасників;

впливати на формування цінностей, знань, умінь і навичок.

Під час тренінгу неодмінно виникає багато побічних тем для обговорення, і кожна з них виявляється більш чи менш привабливою для учасників. Тим часом хвилини заняття спливатимуть, й обов'язкові питання можуть залишитися не розглянутими. Тому завчасно складений

план допоможе дотримуватись вибраної теми, досягти бажаної мети (рис. 1).



Рис. 1. Структура тренінгового заняття

Завдання для самостійної роботи

Виконайте тестові завдання (закриті питання з чотирма варіантами відповідей):

1. Головна мета тренінгу – це:

- а) перевірка теоретичних знань;
- б) передача готових рішень;
- в) розвиток навичок та компетентностей через досвід і взаємодію;
- г) збирання статистичних даних.

2. До принципів роботи тренінгової групи належить:

- а) ієрархічність;
- б) активність, довіра, конфіденційність;
- в) конкурентність та змагання;
- г) мінімізація участі.

3. До тренінгових форм не належить:

- а) ділова гра;
- б) рольова гра;
- в) інструктаж;
- г) мозковий штурм.

4. До методів тренінгу належить:

- а) практика;
- б) обговорення в малих групах;
- в) іспит;
- г) тестування.

5. «Мозковий штурм» у тренінгу – це:

- а) аналіз статистики;
- б) метод генерації ідей без критики;
- в) заповнення анкет;
- г) розроблення плану.

6. Метод, який найкраще підходить для відпрацювання навичок комунікації:

- а) рольова гра;
- б) індивідуальне читання;
- в) письмове опитування;
- г) теоретичний конспект.

7. Головною фігурою в тренінгу є:

- а) організатор конференції;
- б) лектор;
- в) тренер;
- г) асистент.

8. Основне завдання тренера – це:

- а) викладання великого обсягу теоретичної інформації;
- б) модерація процесу, створення умов для активної участі;
- в) контроль дисципліни;
- г) розроблення тестів.

9. Комунікаційний процес у тренінгу – це:

- а) передавання інформації від тренера до слухачів;
- б) обмін інформацією між усіма учасниками;
- в) спостереження за процесом;
- г) одностороння критика.

10. Видом вербальної комунікації є:

- а) жести;
- б) мовлення;
- в) міміка;
- г) пози.

11. До невербальних засобів комунікації належить:

- а) писемне мовлення;
- б) риторика;
- в) жести та міміка;
- г) телефонна розмова.

12. Комуникативна компетентність фахівця – це:

- а) здатність вивчати іноземні мови;
- б) уміння налагоджувати професійне спілкування;
- в) знання норм літературної мови;
- г) володіння технікою грамотного письма.

13. До структури комуникативного процесу належать:

- а) відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок;
- б) автор, читач, текст, інформація;
- в) лише відправник та отримувач;
- г) реклама, споживач, засоби масової інформації.

14. Прикладом техніки активного слухання є:

- а) часті перебивання;
- б) репліки й уточнювальні запитання;
- в) мовчання без реакції;
- г) говоріння без пауз.

15. Сутності «Я-повідомлення» відповідає твердження:

- а) звинувачення співрозмовника;
- б) висловлення власних почуттів і потреб;
- в) оцінювання поведінки іншого;
- г) наказовий тон.

16. «Ти-повідомлення» – це:

- а) конструктивна критика;
- б) розповідь про власні емоції;
- в) висловлювання з позиції звинувачення;
- г) мотиваційна промова.

17. Не належить до оцінювання ефективності комунікаційного процесу:

- а) чіткість і зрозумілість повідомлення;
- б) кількість використаних невербальних сигналів;
- в) досягнення поставленої мети комунікації;
- г) адекватність зворотного зв'язку.

18. Техніку активного слухання, під час якої слухач передає своїми словами зміст почутого, називають:

- а) перефразування;
- б) рефлексія почуттів;
- в) уточнення;
- г) підсумовування.

19. Приклад, який найкраще відображає використання техніки «Я-повідомлення» у професійному спілкуванні менеджера освіти:

- а) «Ви знову не виконали завдання у встановлений термін»;
- б) «Мене хвилює, що завдання не завершено, бо це впливає на роботу всієї команди»;
- в) «Ви постійно запізнюєтесь»;
- г) «Чому ви не зробили це раніше?».

20. Метод зворотного зв'язку, який найбільше підходить для роботи під час тренінгу з великою групою:

- а) індивідуальні письмові інтерв'ю;
- б) коло думок (усний короткий коментар кожного учасника);

- в) персональні онлайн-опитування;
- г) індивідуальні консультації після заняття.

21. Емпатія в комунікації – це здатність:

- а) висловлювати свої емоції;
- б) критикувати іншу точку зору;
- в) відчувати та розуміти емоції іншої людини;
- г) переконувати інших у своїй правоті.

22. Приклад, який є найкращою демонстрацією активного слухання:

- а) перебивання співрозмовника, щоб висловити власну думку;
- б) мовчазне вислуховування без будь-якої реакції;
- в) кивання головою та перефразування слів співрозмовника;
- г) планування своєї відповіді, поки співрозмовник ще говорить.

23. Приклад, який є найкращою демонстрацією «Ти-повідомлення»:

- а) «Мене засмучує, коли презентації готуються в останню хвилину»;
- б) «Нам потрібно краще планувати роботу, щоб уникати затримок»;
- в) «Я вважаю, що робота має бути виконана вчасно»;
- г) «Ти знову не підготував презентацію вчасно, і це неприйнятно».

24. Яка з наведених технік допомагає керувати конфліктом шляхом зосередження на спільних інтересах, а не на позиціях:

- а) активне слухання;
- б) переговори;
- в) компроміс;
- г) співпраця.

25. Основним завданням з'ясувальних питань в комунікації є:

- а) перевірка розуміння інформації;
- б) висловлення згоди з опонентом;
- в) зміна теми розмови;
- г) виявлення конфліктних намірів.

26. Метод, що полягає в послідовному аналізі конкретної реальної або вигаданої ситуації, називається:

- а) моделювання;
- б) коучинг;
- в) кейс-стадія;
- г) фасилітація.

27. Яка дія тренера є найефективнішою, якщо він помітив, що кілька учасників не беруть участі в обговоренні:

- а) очікувати відповідей від пасивних учасників;
- б) поставити загальне відкрите питання, щоб стимулювати загальну участь;
- в) звертатися тільки до тих учасників, які беруть участь в обговоренні;
- г) припинити обговорення.

28. Виберіть приклад «Я-повідомлення» щодо шуму на робочому місці:

- а) «Ви заважаєте працювати своєю поведінкою»;
- б) «Мені важко зосередитися, коли в кімнаті гучно»;
- в) «Ви занадто голосно розмовляєте»;
- г) «Чому ви не можете працювати тихіше?».

29. Яку дію має виконати в першу чергу тренер, якщо помітив, що учасники не зрозуміли основну ідею вправи:

- а) повторити теоретичний матеріал з самого початку;
- б) запитати «Чи все зрозуміло?» і очікувати відповіді «Так»;
- в) попросити одного з учасників своїми словами пояснити, що він/вона зрозумів/зрозуміла з вправи;
- г) зупинити процес і надати додатковий приклад або провести коротку демонстрацію виконання?

30. Після успішно виконаного завдання в групі ви помітили, що один із учасників зробив значний прогрес. Як тренер ви маєте надати йому/їй зворотний зв'язок. Який тип зворотного зв'язку буде найбільш ефективним:

- а) «Молодець! Ти добре впорався/впоралася з цим»;
- б) «Я помітив/помітила, як ти застосував/застосувала техніку активного слухання. Це дуже ефективно, і я бачу значний прогрес»;

- в) «Я радий/рада, що ти зміг/змогла це зробити»;
- г) «Ти виконав/виконала завдання краще, ніж інші»?

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Уважно прочитайте кожне питання. Перед тим як обирати відповідь, переконайтеся, що повністю зрозуміли формулювання завдання.
2. Проаналізуйте всі варіанти відповіді. Не зупиняйтеся на першому, що здається правильним; порівняйте всі запропоновані варіанти.
3. Виділяйте ключові слова у запитанні. Часто саме вони визначають правильну відповідь.
4. Уникайте поспіху. Виконуйте завдання спокійно, щоб не пропустити важливі деталі.
5. Не залишайте питання без відповіді. Якщо не впевнені у правильності вибору, зробіть логічне припущення на основі наявних знань.
6. Перевіряйте себе після виконання тесту. Зробіть повторний перегляд відповідей, особливо тих, що викликали сумнів.
7. Використовуйте знання з усіх тем навчальної дисципліни. Тестові завдання можуть інтегрувати матеріал із різних розділів, тому думайте комплексно.
8. Дотримуйтеся академічної доброчесності. Не використовуйте сторонню допомогу під час виконання тесту, окрім дозволених джерел.

Тема 7

Методика проведення тренінгу

Мінілекція. Тренінгове заняття «Основи проведення тренінгових занять»

Мета: ознайомлення з різними методами тренінгу, формування навичок щодо використання цих методів у тренінговій практиці.

Основні питання:

1. Методи навчання.
2. Ігрові методи тренінгу.
3. Неігрові методи тренінгу.
4. Проведення тренінгових вправ.

Основні завдання:

поглиблення знань здобувачів вищої освіти про різні методи тренінгу;

надання систематизованого уявлення про ігрові і неігрові методи тренінгу;

вироблення практичних навичок для підтримки та сприяння активності учасників тренінгу.

Тренінг є активним навчанням із застосуванням мінілекцій (теоретична основа), рольових і ділових ігор, спеціальних вправ для розроблення й закріплення навичок і вмінь, групових обговорень і аналізу конкретних ситуацій з професійного досвіду учасників.

Існують різні методи тренінгу, які використовують для навчання, розвитку та зміни в тренінговому контексті. Ці методи можна використовувати окремо або комбінувати залежно від потреб тренінгу та мети, яку необхідно досягти. Важливо враховувати контекст, аудиторію та конкретні цілі тренінгу для вибору найбільш ефективного підходу. До найбільш популярних методів тренінгу належать такі:

лекції, оскільки лекційний метод є традиційним підходом, під час якого тренер передає знання та інформацію учасникам. Лекції можуть містити елементи демонстрацій, використання слайдів або презентацій для ілюстрації ключових моментів. Важливо забезпечити активне залучення учасників через запитання, дискусії та можливість висловлювати свою думку;

групові вправи, які використовують для спільної роботи учасників у малих групах. Це можуть бути рольові ігри, кейси, проблемні ситуації або завдання, які стимулюють взаємодію, співпрацю, творчість для вирішення проблем;

рольові ігри передбачають призначення учасникам ролей і сценаріїв для відтворення конкретних ситуацій; допомагають учасникам вивчити навички комунікації, сприяють вирішенню конфліктів тощо;

ділові ігри передбачають відтворення предметного й соціального змісту професійної діяльності, моделювання основних умов і системи відносин, характерних для відповідної діяльності. Вони розгортаються на імітаційній моделі, що відтворює динаміку певного виду діяльності;

симуляції передбачають створення віртуальних або умовних ситуацій, які дозволяють учасникам експериментувати та навчатися в безпечному середовищі;

дискусії використовують для сприяння активної участі здобувачів вищої освіти, обміну думками, поглядами та досвідом. Тренер створює стимулюючі запитання або проблеми для обговорення, що сприяє глибокому розумінню теми та взаємному навчанню;

кейси та вивчення різних ситуацій передбачають активну роль учасників, які аналізують реальні або уявні ситуації, шукають рішення та висловлюють свої думки та рекомендації на основі цього вивчення;

коучінг передбачає активну роль тренера, який ставить запитання, слухає учасників та надає підтримку, сприяючи їхньому особистому розвитку та досягненню успіху;

метод модерації застосовують з метою навчити учасників діяти в одній команді для розроблення в найкоротші терміни конкретних пропозицій, націлених на вирішення проблеми;

метод «Снігова куля» застосовують для колективного пошуку спільного рішення або спільного погляду на певний об'єкт. Метод придатний для створення визначення, яке буде зрозумілим та прийнятним усіма учасниками тренінгу.

Основна мета тренінгових вправ – забезпечити активну участь здобувачів вищої освіти в процес навчання.

Тренінгові вправи мають декілька переваг:

1. Вправи дають учасникам можливість отримати практичний досвід і застосувати набуті знання в реальних ситуаціях. Вони сприяють активному навчанню та запам'ятовуванню матеріалу.

2. Вправи сприяють взаємодії між учасниками, побудові співпраці та розвитку комунікативних навичок, створюють можливості для комунікації, обміну думками та досвідом.

3. Тренінгові вправи зазвичай стимулюють інтерес та мотивацію учасників. Вони допомагають зробити навчання більш цікавим, захоплюючим та ефективним.

4. Вправи можуть спрямовуватися на розв'язання певних проблем або розвиток конкретних навичок. Вони допомагають учасникам випробувати нові підходи та стратегії та набути необхідні навички.

Тренінгові вправи є ефективним інструментом для активного навчання та розвитку учасників. Вони допомагають створити сприятливу та плідну навчальну атмосферу, а учасники можуть практично відпрацювати отримані знання та навички.

Завдання для самостійної роботи

Підготовка тренінгової вправи (на власний вибір)

Методичні рекомендації до підготовки рольової гри.

Загальною метою підготовки рольової гри є створення позитивного та корисного досвіду для учасників, де вони зможуть розвивати свої навички комунікації, співпраці, прийняття рішень та вирішення проблем.

1. Чітко визначте мету та завдання рольової гри. Що ви хочете досягти за допомогою гри? Які навички чи знання ви хочете розвинути в учасників? Визначення цілей допоможе вам вибрати правильні сценарії та завдання для гри.

2. Розробіть сценарій, який описує контекст, завдання та ролі, які отримають учасники гри. Урахуйте можливі ситуації, конфлікти або завдання, які стимулюватимуть учасників до активної участі та взаємодії.

3. Визначте ролі, які учасники будуть грати. Розподіліть ролі на основі сценарію, урахуйте інтереси та здібності учасників. Забезпечте різноманітність ролей, щоб стимулювати взаємодію та обмін думками між учасниками.

4. Забезпечте всі необхідні матеріали для гри, такі як інструкції, документи, карти, реквізит тощо. Переконайтеся, що учасники мають доступ до всієї необхідної інформації та ресурсів.

5. Проведіть тренінг або навчальну сесію перед початком гри, під час якої учасники отримають необхідні знання, навички та інструкції для ефективного гри. Поясніть правила та очікування щодо поведінки учасників у процесі гри.

6. Створіть дружню та відкриту атмосферу, де учасники будуть відчувати комфорт та заохочуватися до активної участі. Забезпечте позитивне та ввічливе спілкування між учасниками.

7. Після завершення гри проведіть дебрифінг, щоб учасники змогли обговорити свої враження, поділитися своїми спостереженнями. Здійсніть аналіз результатів гри та визначте, які навички чи знання були розвинуті учасниками.

Методичні рекомендації до підготовки мозкового штурму:

1. Визначте мету мозкового штурму. Що саме ви хочете досягти або яку проблему вирішити за його допомогою? Це допоможе вам зосередитися на потрібних аспектах та направити зусилля учасників.

2. Виберіть конкретну тему, чітко сформулюйте питання або завдання, щоб учасники зрозуміли, над чим саме вони мають працювати.

3. Забезпечте комфортну, невимушену та відкриту атмосферу, у якій учасники будуть відчувати себе вільними та заохоченими до висловлювання ідей.

4. Запросіть до участі представників різних відділів, департаментів або груп, щоб забезпечити різні перспективи та думки. Різноманітність учасників сприятиме більш широкому спектру ідей та рішень.

5. Переконайтеся, що учасники мають вільно висловлювати будь-які ідеї без обмежень або критики. Стимулюйте вільне та креативне мислення, навіть якщо деякі ідеї здаються нестандартними або нереалістичними.

6. Уведіть різні техніки мозкового штурму, такі як мапи думок, SWOT-аналіз, рольові ігри або асоціативний мозковий штурм. Використання різних технік допоможе стимулювати творчий процес та розширити спектр ідей.

7. Забезпечте систему фіксації та документування ідей, щоб жодна ідея не була втрачена. Використовуйте дошку, плакати, паперові аркуші або електронні інструменти для записування ідей учасників.

8. Після закінчення мозкового штурму проведіть обговорення, під час якого учасники зможуть проаналізувати зібрані ідеї. Визначте найцікавіші або перспективні ідеї та розробіть план дій для їх подальшої реалізації.

Загальним принципом підготовки мозкового штурму є створення стимулюючого та творчого середовища, у якому учасники мають можливість вільно висловлювати свої ідеї та сприяти виробленню інноваційних рішень.

Методичні рекомендації до підготовки кейсів і вивчення ситуацій:

1. Визначте мету кейсу або ситуації, яку ви хочете відтворити. Це може бути аналіз проблеми, прийняття рішень, розвиток навичок управління або сприяння творчому мисленню. Визначення цілей допоможе вам зосередитися на потрібних аспектах та обрати відповідні ситуації.

2. Забезпечте реалістичність у ситуаціях або кейсах, які ви розробляєте. Вони мають відповідати реальним викликам, з якими стикаються

учасники. Використовуйте реальні дані, факти та сценарії, щоб кейси були максимально автентичними.

3. Ретельно плануйте структуру та логіку кейсу або ситуації. Вони мають бути послідовними, їх треба розбити на етапи або кроки, які учасники можуть пройти. Визначте основні питання, проблеми та варіанти розв'язання, які потрібно розглянути.

4. Забезпечте всі необхідні матеріали та документацію для кейсу або ситуації. Це можуть бути звіти, аналітичні дані, таблиці, графіки або інші матеріали, які допоможуть учасникам у розгляді ситуації та прийнятті рішень.

5. Залучайте учасників до процесу вивчення ситуацій та кейсів. Створюйте можливості для обговорення, обміну думками та дебатів. Використовуйте рольові ігри, групові вправи або дискусії для залучення учасників до активного навчання.

6. Забезпечте ефективну фасилітацію під час вивчення ситуацій та кейсів. Ведіть обговорення, стимулюйте учасників до активної участі, ставте запитання та сприяйте розгортанню дискусії. Забезпечте баланс між участю та спрямуванням процесу.

7. Після вивчення ситуацій або кейсів проведіть оцінку та обговорення результатів. Дайте учасникам можливість поділитися своїми враженнями, висловити думки та підбийте підсумки. Розгляньте різні підходи та варіанти вирішення проблем, ідентифікуйте навчальні моменти та можливість для вдосконалення.

8. Перед вивченням ситуацій або кейсів підготуйте питання, які будуть спрямовувати думки та обговорення учасників. Це допоможе підтримати напрям розмови та забезпечити цілеспрямованість у вивченні ситуації.

Ці рекомендації допоможуть вам ефективно підготуватися до вивчення ситуацій та кейсів, забезпечуючи глибоке розуміння проблеми та стимулюючи аналітичне мислення та прийняття рішень.

Методичні рекомендації до підготовки дискусії.

Підготовка до дискусії може сприяти її результативності та якісному обговоренню.

1. Визначте чітку тему дискусії та конкретну мету, яку ви хочете досягти. Визначте, якими результатами ви хочете закінчити дискусію.

2. Підготуйтеся до дискусії, дослідивши тему і збираючи достатньо інформації. Ознайомтеся з різними поглядами, аргументами та фактами, що стосуються теми дискусії.

3. Визначте ключові питання, які будуть поставлені під час дискусії. Розгляньте різні аспекти теми та створіть питання, які заохочують учасників висловити свої думки та аргументи.

4. Якщо дискусія відбувається в межах групи, розподіліть ролі серед учасників. Наприклад, можна призначити декілька осіб, які представляють різні погляди, або модератора, який керує ходом дискусії.

5. Забезпечте сприятливу атмосферу для дискусії, де всі учасники відчуються комфортно та можуть вільно висловлювати свої думки. Підтримуйте відкритий та поважний діалог між учасниками.

6. Установіть правила для обговорення, такі як часові обмеження для кожного учасника, потребу слухати та поважати інші погляди, уникати перебивань та особистих нападів.

7. Визначте загальну структуру дискусії, наприклад, вступ, основні аргументи, контраргументи та підсумок. Це допоможе підтримувати логічну послідовність та організованість у дискусії.

8. Підготуйте проблемні питання, які стимулюють критичне мислення та спонукають учасників розглядати тему з різних аспектів.

9. Спонукайте учасників брати активну участь у дискусії, ставити запитання один одному, висловлювати свої аргументи та реагувати на інші думки.

10. Після закінчення дискусії зробіть висновки. Підкресліть спільні погляди та знайдені рішення, а також обговоріть можливі наступні кроки або дії.

Рекомендована література

1. Афанасьєв М. В. Тренінгове навчання в закладі вищої освіти : навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьєв, Г. А. Полякова, Н. Ф. Романова та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 323 с.
2. Баніт О. В., Коваленко О. Г. Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації / О. В. Баніт, О. Г. Коваленко. – Київ : ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2022. – 104 с.
3. Вовк М. П., Султанова, Л. Ю. Тренінгові технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти : метод. рек. / М. П. Вовк, Л. Ю. Султанова та ін. – Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти імені Івана Зязюна, 2019 – 109 с.
4. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті / В. Л. Зливков, С. О. Лукомська. – Київ, 2022. – 184 с.
5. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів / В. Л. Зливков, С. О. Лукомська. – Київ; Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 210 с.
6. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу) : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. – 144 с.
7. Карпенко Є. В. Основи психотренінгу : навч. посіб. / Є. В. Карпенко. – Дрогобич : Просвіт, 2015. – 78 с.
8. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту : навч.-метод. посіб. / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів : ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.
9. Мельничук О. Б. Основи психоконсультування та психокорекції : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл., які навч. за спец. «Практична психологія» / О. Б. Мельничук. – Київ : Каравела, 2019. – 389 с.
10. Перепелюк Т. Д. Практикум по спеціальності (тренінги) : навч.-метод. посіб. / Т. Д. Перепелюк. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2023. – 296 с.

11. Урдзе Т. Посібник для фахівців з освіти дорослих / Т. Урдзе. – Київ, ТОВ «Золоті Ворота». – 84 с.
12. Федорчук В. М. Тренінг комунікативної компетентності : практикум / автори-упорядники: В. М. Федорчук, В. В. Федорчук, Л. М. Комарніцька. – Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2021. – 176 с.
13. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання [текст] : навч. посіб. / В. М. Федорчук. – Київ : «Центр учбової літератури», 2014. – 250 с.

Зміст

Вступ.....	3
Програма комплексного тренінгу	5
Тема 1. Процес та результат комунікації.....	13
Тема 2. Техніки та прийоми ефективних комунікацій.....	16
Тема 3. Техніка проведення презентації	21
Тема 4. Інформаційно-комунікаційні технології	24
Тема 5. Тренінг, тренінгова діяльність, тренер	27
Тема 6. Методика розроблення тренінгу	30
Тема 7. Методика проведення тренінгу	37
Рекомендована література.....	44

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання комплексного тренінгу
для здобувачів вищої освіти спеціальності
D3 «Менеджмент» освітньої програми
«Управління закладом освіти»
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Будянська** Вікторія Анатоліївна
Почуєва Ольга Олексіївна

Відповідальний за видання *Т. Ю. Погорєлова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2026 р. Поз. № 13/2 ЕВ. Обсяг 47 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*