

**Ю. Г. НОВГОРОДСЬКА**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ  
ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ  
«ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент*



Ніжинський державний університет  
імені Миколи Гоголя

**Ю. Г. НОВГОРОДСЬКА**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент*

Ніжин – 2024

УДК 378.147:005.3(075.8)

Н72

Рекомендовано Вченою радою  
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя  
(НДУ ім. М. Гоголя)  
Протокол № 13 від 25.04.2024 р.

**Рецензенти:**

**Самойленко О. В.** – доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту; кандидат педагогічних наук;

**Аніщук А. М.** – доцент кафедри дошкільної освіти, кандидат педагогічних наук

**Новгородська Ю. Г.**

Н72 Методичні матеріали та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. – 80 с.

*Методичні матеріали та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» розроблені з метою надання практичної допомоги студентам заочної та денної форм навчання щодо покращення опанування її змісту, вироблення практичних навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності. Видання призначене здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, керівникам закладів освіти, викладачам ЗВО.*

**УДК 378.147:005.3(075.8)**

© Новгородська Ю. Г., 2024

© НДУ ім. М. Гоголя, 2024

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
Структура та зміст навчальної дисципліни .....	6
Завдання до семінарських занять .....	12
Самостійна робота студентів .....	35
Індивідуальне навчально-дослідне завдання .....	39
Управлінські ситуації.....	43
Підсумковий контроль (тести).....	57
Орієнтовні питання до екзамену.....	64
Шкала оцінювання .....	68
Рекомендовані джерела інформації.....	73

## ПЕРЕДМОВА

---

---

Набуття практичних знань у галузі управління освітніми організаціями дасть змогу здобувачам вищої освіти впевнено себе почувати за умов ринку й ефективно організовувати педагогічний процес з використанням основних засад сучасного управління. Практичне застосування теоретичних положень, законів, закономірностей та сформульованих на цій основі принципів, методів і правил засвоєних у процесі вивчення дисципліни «Освітній менеджмент» дасть змогу майбутньому керівнику підвищити ступінь обґрунтованості управлінських рішень, повніше використовувати в своїй організаційній діяльності наявні та залучені ресурси.

Методичні матеріали та рекомендації представляють собою сукупність навчально-методичних матеріалів, необхідних для ефективного виконання студентами робочої програми навчальної дисципліни, передбаченої навчальним планом підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. Запропоновані матеріали сприяють закріпленню й застосуванню знань на практиці, поліпшенню практичної готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності.

У методичних матеріалах та рекомендаціях відображено конкретний зміст навчальної дисципліни, послідовність та організаційно-методичні форми її вивчення, обсяг часу на різні види навчальної роботи за відповідними розділами, засоби і форми поточного і підсумкового контролю, перелік рекомендованої літератури.

Необхідною складовою методичних матеріалів та рекомендацій є завдання до семінарських занять. Головне призначення семінару – поглиблене розкриття визначеної програмою теми, осмислення навчального матеріалу шляхом конкретизації, систематизації знань, одержаних на попередніх етапах навчання; формування вмій і навичок використання знань з теорії освітнього менеджменту для аналізу конкретних ситуацій. Семінар забезпечує умови для професійної адаптації студентів через спілкування з аудиторією, опанування

уміннями та навичками здійснення управлінської діяльності, набуття досвіду ведення дискусії.

У виданні представлені рекомендації щодо підготовки індивідуального завдання (ІЗ) та вимоги до його змісту й оформлення.

Управлінські ситуації, що пропонуються в методичному виданні, дають можливість моделювати виробничі ситуації, розв'язання яких активізує пізнавальну діяльність студентів, формує у них гнучкість мислення, оригінальність, винахідливість, креативність, уміння обирати альтернативне рішення.

До методичних матеріалів та рекомендацій входить глосарій, що є одним із важливих інструментів для ефективного засвоєння студентами навчального матеріалу дисципліни «Освітній менеджмент» та для забезпечення її інтерактивності. Запропонований глосарій сприятиме удосконаленню термінологічної бази дисципліни, тезаурусу майбутнього фаху; заохоченню студентів до її вивчення.

Список літератури, презентований у даному виданні, допоможе виконати індивідуальне завдання, підготуватись до семінарських занять та різних форм поточного і підсумкового контролю.

## СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

---

---

Мета вивчення дисципліни: є оволодіння студентами новітніми знаннями з питань організації та управління діяльністю в закладах освіти різних типів та форм власності, а також інструментарієм, методикою розроблення інноваційних стратегій розвитку освітньої організації; формування у майбутніх менеджерів сприйнятливості до нововведень, твердих теоретичних знань і практичних навичок в галузі підготовки і здійснення інноваційних змін в умовах ринкових відносин і жорсткої конкурентної боротьби.

Знання та навички, надбані здобувачем при вивченні даної дисципліни, дозволяють сформувати у майбутніх фахівців такі ключові компетентності як:

Фахові компетентності (здатності):

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

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

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Вивчення навчальної дисципліни у комплексі з іншими освітніми компонентами ОП «Менеджмент в освіті» сприяє досягненню здобувачами таких програмних результатів навчання:

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН14. Вміти впроваджувати нові підприємницькі ідеї в освіті, базуючись на побудові інноваційних бізнес-моделей та застосовуючи нові можливості технологій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ**

### **Тема 1. Становлення та розвиток освітнього менеджменту**

Освітній менеджмент як вид діяльності та наука про управління. Сутність освітнього менеджменту як системи управління закладом освіти. Предмет, об'єкт та завдання освітнього менеджменту. Основні категорії освітнього менеджменту та їх характеристика.

Сутність і характеристики основних системоутворюючих елементів освітнього менеджменту. Цілі і завдання менеджменту освіти. Закономірності та принципи управління та їх загальна характеристика. Функції освітнього менеджменту. Фактори ефективності менеджменту в освіті.

### **Тема 2. Освітній заклад як об'єкт управління**

Освітній заклад як система: поняття, ознаки. Типи освітніх закладів. Загальні принципи управління закладом освіти. Структура закладу освіти. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) та керована підсистема (об'єкт управління) в закладі освіти. Структура управлінських органів управління закладом освіти: органи колегіального управління (педагогічна рада, нарада при директорові, його заступниках); адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи); органи громадського самоврядування педагогів (профком, методична рада), учнів (учком) та батьків (батьківський комітет).



Організаційна культура закладу освіти як об'єкт управлінської діяльності. Сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних закладів освіти. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів. Структура організаційної культури закладу освіти. Чинники, що впливають на ефективність формування та розвитку організаційної культури закладу освіти. Етапи формування та розвитку організаційної культури.

### **Тема 3. Методи управління закладами освіти**

Сутність та класифікація методів управління. Адміністративні методи управління як система способів організаційно-розпорядчих дій керівника. Класифікація адміністративних методів управління (організаційні та оперативно-розпорядчі методи). Економічні методи та їх характеристика. Соціально-психологічні методи управління як способи впливу на особисті стосунки та взаємозв'язки між працівниками. Умови, які забезпечують ефективність використання методів управління.

## **РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

### **Тема 4. Планування як складова управлінського процесу**

Сутність поняття «планування». Принципи та види планування діяльності закладу освіти. Визначення місії та цілей закладу освіти. Основні функції та принципи планування діяльності закладу освіти. Види планування в закладах освіти залежно від змісту, цілей та завдань. Процедура планування та характеристика її етапів. Організаційно-педагогічні умови успішного планування діяльності закладу освіти.

### **Тема 5. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції управління**

Управлінське рішення як продукт управлінської праці. Управлінське рішення та його роль в діяльності керівника закладу освіти. Функції управлінських рішень. Типологія управлінських рішень. Принципи прийняття управлінських рішень. Організація процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Етапи розробки управлінських рішень. Індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень в ЗО. Методи прийняття управлінських рішень. Організація виконання управлінських рішень. Контроль за їх виконанням. Вимоги, що ставляться до прийняття управлінських рішень.

Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень. Сутність поняття «делегування повноважень». Типи повноважень. Чинники, що перешкоджають активному делегуванню. Чинники, що забезпечують ефективність процесу делегування повноважень.

### **Тема 6. Мотивація діяльності працівників в закладах освіти**

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу». Провідні завдання мотивації працівників закладу освіти. Класифікація мотивації. Потреби працівників та особисті мотиватори. Мотивування персоналу з урахуванням особливостей мотиваційних типів працівників. Завдання стимулювання персоналу: збереження працездатності співробітників, забезпечення зростання творчості співробітників, зростання показників трудової діяльності, підвищення якості робочої сили й праці, імідж компанії. Організаційні форми стимулюючого впливу на персонал. Психологічні аспекти й особливості мотиваційного процесу.

Нематеріальні методи посилення спонукання до праці: збагачення змістовності праці, розвиток колективних форм, поліпшення умов праці, демократизація управління і залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, планування трудової кар'єри, запровадження нетрадиційних форм організації робочого часу, заходи щодо вдосконалення процесу праці, реалізація програм професійного розвитку робочої сили, інформованість колективу як чинник мотивації.

Матеріальне мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові матеріальної мотивації праці. Трудове мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові трудової мотивації праці. Статусне мотивування. Сутність та чинники, що його визначають. Складові статусної мотивації праці.

### **Тема 7. Контролювання у системі управління закладами освіти**

Сутність та особливості контролювання. Функції контролю. Завдання та принципи контролю. Об'єкти контролю. Форми контролю. Види управлінського контролю: тематичний, фронтальний (комплексний), підсумковий, оперативний. Методи контролю та їх характеристика. Етапи процесу контролювання. Чинники, що обумовлюють ефективність контролю.

### **РОЗДІЛ 3. СФЕРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

#### **Тема 8. Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти**

Інноваційна діяльність в закладах освіти як об'єкт управління. Сприйнятливість закладу освіти до нововведень. Структура і зміст інноваційного потенціалу закладу освіти у різних наукових підходах. Типи інноваційних закладів освіти.

Планування інноваційної діяльності як основа ефективного розвитку закладу освіти. Основні функції та завдання планування інноваційної діяльності. Види планування інноваційної діяльності в закладах освіти залежно від змісту, цілей та завдань. Принципи планування інноваційної діяльності. Етапи процесу планування інноваційної діяльності в закладі освіти.

Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності. Структура механізму мотивування інноваційної діяльності. Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності. Мотивація інноваційних розробок і впровадження інновацій. Напрями мотивації персоналу.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності в закладах освіти. Основні критерії та показники ефективності інноваційної діяльності в освітній галузі. Фактори, які перешкоджають розвитку інноваційного потенціалу закладу освіти. Фактори сприяння впровадженню інноваційної діяльності в закладах освіти.

Готовність керівника та педагогів до інноваційної діяльності. Інноваційні знання та дослідницькі вміння як невід'ємна складова інноваційної педагогічної діяльності. Креативність як суттєва характеристика інноваційної діяльності. Професійні та особистісні якості керівника-інноватора. Інноваційна компетентність керівника як необхідна складова його професійної діяльності.

#### **Тема 9. Управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти**

Конкурентоспроможність закладу освіти як об'єкт управління. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності закладу освіти. Система управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Мета, завдання та принципи як складові системи управління конкурентоспроможністю закладом освіти. Етапи формування конкурентоспроможності освітнього закладу. Функції суб'єктів управління конкурентоспроможністю закладів освіти.

Маркетинг в управлінні діяльністю закладів освіти. Маркетинг освітніх послуг як система управління ринковою діяльністю закладу освіти. Особливості формування маркетингової політики закладу освіти. Освітні послуги як специфічний вид товару. Суб'єкти та об'єкти маркетингу в освіті. Складові маркетингу освітніх послуг. Маркетингові технології в управлінні закладом освіти та їх характеристика.

### **Тема 10. Управління освітніми ризиками**

Феноменологія «ризиків» у теорії менеджменту. Класифікація та характеристика ймовірних ризиків у закладах освіти. Технологія виявлення та управління ризиками. Цілі і завдання управління ризиками. Основні чинники ризиків освітньої діяльності та їх аналіз. Етапи управління ризиками.

Методи управління освітніми ризиками: методи обробки ризиків та методи реагування на ризики. Характеристика окремих груп методів управління ризиками в закладах освіти: методи ухилення від ризику (відмова від ризикових проектів, страхування ризиків, пошук гарантів); методи локалізації ризику (створення спеціальних структурних підрозділів, надання працівникам завдань для вирішення проблемних питань); методи дисипації ризику (розподіл відповідальності між структурними підрозділами і працівниками, розподіл ризиків у часі); методи компенсації ризику (стратегічне планування та прогнозування діяльності, моніторинг соціально-економічної ситуації та нормативно-правової бази). Шляхи запобігання та подолання ризиків.

## ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

---

---

Семінарські заняття з навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» спрямовані на засвоєння та закріплення навчального матеріалу, представленого на лекціях та отриманого у процесі самостійної роботи. Семінарські заняття сприяють поглибленому засвоєнню студентами основних тем дисципліни, формуванню вміння самостійно оволодівати знаннями, аналізувати, синтезувати, абстрагувати, конкретизувати, узагальнювати, розвивають увагу, мислення, здатність до самостійних суджень, інтерес до навчального предмета.

Готуватись до практичних занять, студентів бажано дотримуватись наступного алгоритму:

1. Ознайомитися з темою, планом заняття, рекомендованою літературою, прочитати конспект лекції і усвідомити матеріал даної теми.

2. Вивчити навчальний матеріал, підібрати додаткову літературу.

3. Скласти план виступу або тези з кожного питання заняття, що дуже важливо для систематизації і засвоєння знань, чіткого та послідовного виступу. Рекомендується вести словник специфічних термінів. Під час конспектування матеріалу важливо, щоб записи були стислими, але змістовними, якнайповніше розкривали зміст проблеми, що розкривається.

4. Систематично здійснювати самоконтроль повноти засвоєння матеріалу, даючи відповідь на запитання, які вміщені в підручниках в кінці кожного розділу, в методичних посібниках та рекомендаціях, а також виконуючи практичні вправи та навички, рекомендовані до засвоєння при вивченні певних тем.

Самоконтроль здійснюється і в бесідах з певних питань з іншими студентами. Якщо виявляються прогалини в знаннях, уміннях, слід ще раз звернутися до навчальної літератури, незрозумілі питання з'ясувати з викладачем.

Виступ на занятті повинен бути розгорнутий, переконливий, доказовий і аргументований, повинен розкривати суть питання, його значимість, супроводжуватись висновками, порівняннями, узагальненнями. Студенти повинні бути готові доповнити виступи товаришів, прорецензувати їх, висловити свою точку зору і обґрунтувати її. По ходу заняття необхідно робити короткі записи щодо уточнення, доповнення запитань.



## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 1

### Тема: Організаційна культура закладу освіти як об'єкт управлінської діяльності

#### План

1. Сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних закладів освіти.
2. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів.
3. Структура організаційної культури закладів освіти
4. Чинники, що впливають на ефективність формування та розвитку організаційної культури закладу освіти.
5. Етапи формування та розвитку організаційної культури.

#### Література

1. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1 (21). 2013. С.46-48. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/9-1-21-2013.pdf>
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2020. 75 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an\\_organizational\\_culture\\_as\\_object\\_of\\_administrative\\_activity\\_is\\_in\\_the\\_field\\_of\\_government\\_service.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf)
4. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіон*. 2004. № 1(2). С. 45–47.
5. Іщук О.В. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. Проблеми сучасної психології. 2012. № 1. С. 36-40. URL: <http://www.orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/article/view/173/144>
6. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с.

7. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
8. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
9. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
10. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>
11. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (65), 2022. С.164-175. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/koval-yana,+19.pdf>
12. Свистун В. І., Поліщук Т. П. Організаційна культура педагогічного колективу професійно-технічного навчального закладу як педагогічна проблема. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/8619/1/%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD\\_%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%89%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/8619/1/%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD_%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%89%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)
13. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти. *Актуальні проблеми психології*. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. Ч. 6. С. 140–145.
14. Стемковська Я. Є. Моделювання організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/9/35.pdf>
15. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

16. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

17. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

18. Усатенко В. М. Аналіз управління розвитком організаційної культури як субстрату прогнозування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»* № 1(9)2017. С.41-45. URL: [file:///D:/Doc/Downloads/texcped\\_2017\\_1\\_11.pdf](file:///D:/Doc/Downloads/texcped_2017_1_11.pdf)

19. Формування організаційної культури. URL: [https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi)

20. Шегеда А. Ф. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Завучу. Усе для роботи.* 2015. № 3/4. С. 321–325.

21. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки.* 2013. № 3. С. 239–246.

## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 2

**Тема: Вибір ефективних методів управління закладами освіти**

### План

1. Функції управління персоналом: соціальна, нормативна або регулятивна, виховна, контрольна. Функція діловодства.

2. Адміністративна діяльність. Працевлаштування (прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем, перехід).

3. Функції розвитку персоналу.

4. Управління дисциплінарними відносинами.
5. Заохочення та примушення як правові методи управління дисциплінарними відносинами.
6. Дисциплінарно-процедурні норми дисциплінарної відповідальності співробітників організації. Загальна і спеціальна трудова відповідальність.

### Література

1. Атаманюк Д. В. Методи менеджменту. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24092/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%20%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6.pdf>
2. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
3. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
4. Мазаракі А. А., Бай С. І, Брич В. Я. та ін. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
6. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
7. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.
8. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. . URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

9. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

10. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

11. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

12. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

13. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/визаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/визаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

14. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).



## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 3

### Тема: Академічна автономія як траєкторія розвитку закладів освіти

#### План

1. Сутність та значення автономії в управлінні закладом освіти. Типи автономії.
2. Академічна автономія як інституційна форма академічної свободи.
3. Алгоритм впровадження академічної автономії в закладах освіти.
4. Організаційна автономія закладу освіти: сутність та складові (організаційна структура закладу освіти та організаційні політики).
5. Запровадження кадрової автономії в закладах освіти.

#### Література

1. Автономія навчального закладу: нормативно-правові документи. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 6. С. 4-7.
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рек. / Сетосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ, 2019. 47 с. URL: [//mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf](http://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf) (дата звернення: 14.11.2022).
3. Ворон О. Організаційна автономія закладу загальної середньої освіти в ефективному впровадженні внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Нова пед. думка*. 2022. №1. С. 3–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2022\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_1_3), (дата звернення: 27.11.2022).
4. Гуменюк В. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії: навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2019. 256с.
5. Давидова Н. Академічна свобода та автономія закладу освіти: межі здійснення. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №6. С.21–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2018\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_6_5), (дата звернення: 14.12.2022).
6. Зубченко Т. Впровадження автономії навчального закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 6. С. 8-13.
7. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)

8. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

9. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

10. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

11. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с.

URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

12. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

URL: [http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

13. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/визаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/визаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

14. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 4

### Тема: Мотивація діяльності педагогічних працівників як фактор успішності управління

#### План

1. Характеристика основних потреб працівників освітніх організацій.
2. Зовнішні і внутрішні стимули, що забезпечують ефективність діяльності педагогічного працівника.
3. Специфіка й особливості трудової мотивації. Мотиви мотивації.
4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація педагогічних працівників.
5. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності педагогічних працівників.
6. Фактори-антимотиватори, які перешкоджають досягненню успішності у діяльності керівника закладу освіти.

#### Література

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%D0%9B%20%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%BC%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202013.pdf>
2. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
3. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
4. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1>

%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0D%D0%B5%D0%B4  
%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf

5. Мазаракі А. А., Бай С. І, Брич В. Я. та ін. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.

6. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

7. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

8. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.

9. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL : <https://znaayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

10. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

11. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

12. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

13. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0>

%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\_2022\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf

14. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: [chhttp://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

15. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ №5-6**

### **Тема: Прийняття управлінських рішень як складова управлінської діяльності керівника**

#### **План**

1. Сутність, функції та вимоги до управлінських рішень, їх різновиди.
2. Етапи прийняття управлінських рішень.
3. Індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень в ЗО.
4. Організація виконання управлінських рішень. Контроль за їх виконанням.
5. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень:
  - Сутність поняття «делегування повноважень». Типи повноважень.
  - Чинники, що перешкоджають активному делегуванню.
  - Чинники, що забезпечують ефективність процесу делегування повноважень.

#### **Література**

1. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)



2. Левченко Л.С. Стратегічний менеджмент навчального закладу : навчально-методичний посібник. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. 140 с.
3. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
4. Мазаракі А. А., Бай С. І, Брич В. Я. та ін. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
6. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
7. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Харків ; Київ : Центр учбової літератури, 2015. 233 с.
8. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.
9. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
10. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
11. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>
12. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с.

URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

13. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

14. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

15. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 7**

### **Тема: Організація контролю в умовах закладу освіти**

#### **План**

1. Контроль як важлива функція управлінської діяльності керівника: сутність та основні види.

2. Функції внутрішнього контролю та їх характеристика (пізнавально-інформаційна, оцінно-регульовальна, мотивувально-консолідувальна, розвивальна).

3. Компоненти внутрішньої системи оцінювання якості освіти: Якість освітнього процесу. Якість освітніх умов, якість результатів діяльності.

4. Організація контролю за діяльністю підлеглих. Типи підлеглих (типи неідеальних робітників за Т. Фарнсвортем).
5. Поведінка керівника з різними типами підлеглих.
6. Методи управлінського контролю.

### Література

1. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
2. Левченко Л.С. Стратегічний менеджмент навчального закладу : навчально- методичний посібник. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. 140 с.
3. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
4. Мазаракі А. А., Бай С. І, Брич В. Я. та ін. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
6. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
7. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.
8. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. . URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
9. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
10. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom->

zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/

11. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

12. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

13. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

14. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 8**

**Тема: Інноваційна готовність керівника як один із аспектів управління інноваційною діяльністю**

### **План**

1. Готовність до інноваційної діяльності як важлива професійна якість керівника закладу освіти.

2. Структура готовності до інноваційної діяльності: мотиваційна, когнітивна, діяльнісна та рефлексивна складові.

3. Категорії керівників/педагогів за ставленням до нововведень (за Роджерсом).

4. Форми залучення педагога до інноваційної діяльності.

5. Фактори прийняття рішення про використання (невикористання) нововведення: соціальні, соціально-психологічні, особистісно-професійні.

6. Загальне уявлення про антиінноваційні бар'єри та шляхи їх подолання.

7. Етапи формування готовності педагогів до інноваційної діяльності (діагностико-коректуючий, навчальний, аналітико-регулятивний).

### Література

1. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями: навчальний посібник, вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.

2. Живко З.Б. Управління змінами: навчальний посібник / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

3. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / за ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

4. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ» : Політехніка, 2016. 388 с.

5. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)

6. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. X. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

7. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. X.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

8. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Харків ; Київ : Центр учбової літератури, 2015. 233 с.

9. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності

014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.

10.Новгородська Ю. Г. Інноваційний менеджмент в освіті : начальньо-методичний посібник для магістрів спеціальності 073 Менеджмент. Ніжин: Видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2019. 120 с.

11.Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. . URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

12.Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

13.Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

14.Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»: для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с.

15.Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

16.Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

17. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 9–10**

### **Тема: Маркетингове управління закладом освіти**

#### **План**

1. Маркетинг освітніх послуг як система управління ринковою діяльністю закладу освіти.
2. Особливості формування маркетингової політики закладу освіти.
3. Освітні послуги як специфічний вид товару.
4. Суб'єкти та об'єкти маркетингу в освіті.
5. Складові маркетингу освітніх послуг.
6. Маркетингові технології в управлінні закладом освіти та їх характеристика.

#### **Література**

1. Болотна О. В. Особливості маркетингу у сфері освітніх послуг. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_25.06.21/Conf\\_25.06.21\\_15.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_25.06.21/Conf_25.06.21_15.pdf)
2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
3. Живко З.Б. Управління змінами: навчальний посібник / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
4. Ліснєвська Ю.О., Рибкіна С.О. Роль маркетингу в управлінні сучасною школою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 31 (70) № 3 2020. С.133-138. URL: [https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/3\\_2020/26.pdf](https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/3_2020/26.pdf)
5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
6. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

7. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

8. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

9. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

10. Пурій Г.М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів / Г.М. Пурій, М.М. Хомик. *Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2018. 128 с. С. 64–66.

11. Пурій Г.М. Фандрайзинг як метод фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах обмеженості бюджетних ресурсів / Г.М. Пурій, І.Р. Фляк. *Актуальні питання розвитку науки та освіти (частина I): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* м. Львів, 19-20 жовтня 2019 року. Львів : Львівський науковий форум, 2019. 56 с. С. 26-28.

12. Рега, М. Г. Маркетинг галузей: навчальний посібник / М. Г. Рега, І. М. Чучка. Мукачево : РВЦ МДУ, 2015. 228 с. URL: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/146/1/Marketing\\_Galuzey\\_Rega\\_M\\_G\\_Chuchka\\_I\\_M.PDF](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/146/1/Marketing_Galuzey_Rega_M_G_Chuchka_I_M.PDF)

13. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

14. Телетова С.Г., Телетов О. С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3, Т. 2. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011\\_3\\_2\\_117\\_124.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011_3_2_117_124.pdf)

15. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL:



URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

16. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 11**

**Тема: Управління конфліктами як сфера діяльності керівника закладу освіти**

### **План**

1. Конфлікти в діяльності керівника. Сутність та види конфліктів.
2. Передумови виникнення та розвитку конфліктів. Конфліктні ситуації та їх учасники.
3. Моделі поведінки і типи конфліктних особистостей.
4. Технологія управління процесом протікання конфлікту.

### **Література**

1. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Навчальний посібник. Друге видання, доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 192 с.
2. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
3. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
4. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
5. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.

6. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

7. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

8. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 74 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

9. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

10. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

11. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

12. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків: КП «Міська друкарня», 2022. 64 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP\\_Upravlinn ya%20konfliktamy\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP_Upravlinn ya%20konfliktamy_22.pdf)

## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 12–13

**Тема: Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту**

### План

1. Управління ризиками: поняття, методологія.
2. Структура, рівні та механізми управління ризиками.
3. Характеристика окремих груп методів управління ризиками в закладах освіти.
4. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику.
5. Основні шляхи мінімізації ризику.
6. Шкала визначення прийняття, мінімізації або уникнення ризику.

### Література

1. Гречанюк З. С. Системний підхід до управління загальноосвітнім закладом як теоретичне підґрунтя управління освітніми ризиками. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 8-12. URL : <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.
2. Загурський О. Управління ризиками. К.: Університет Україна, 2016. 244 с.
3. Кoberник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед.

освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. . URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

6. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

7. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

8. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник / Мороз В. М., Мороз С. А. К., 2019. 140 с.

9. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:

[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

10. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

11. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у навчальних закладах. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. К. : Гнозис, 2014. Вип. 10. С. 375–380.

12. Черненко Н. М. Особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту. *Наука і освіта*. 2015. № 9 СХХХVІІІ. С. 196–200.

## САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

---

Самостійна підготовка студентів до аудиторних занять є трьохрівневою: репродуктивна, частково-пошукова, творча.

Репродуктивний рівень – націлений на розширення понятійного апарату студентів з дидактики, поповнення їх термінологічного словника, а також містить перелік контрольних запитань, спрямованих на відтворення базових знань з теми.

Частково-пошуковий рівень – включає завдання для самостійного пошуку проблемного та дослідницького характеру, міркування та афоризми видатних педагогів для аналізу та обговорень, що сприяє розвитку аналітико-оцінного мислення студентів.

Творчий – розгляд питань для роздумів вільного, творчого характеру спонукає до розвитку творчих здібностей майбутніх педагогів; написання рефератів, повідомлень сприяє глибшому розумінню та розкриттю теми заняття.

Самостійна робота студентів власне на практичних та лабораторних заняттях (аудиторна робота) спрямована на розвиток у майбутніх вчителів вмінь застосовувати мислительні дії аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, порівняння, розрізнення, узагальнення тощо. Для цього, у процесі проведення занять, студентам пропонується завдання з аналітичним навантаженням, створення логічних схем, графіків, таблиць, розв'язання педагогічних задач, аналіз ситуацій тощо.

З метою міцності закріплення знань, одержаних на лекційних заняттях, студентам запропоновано теми для самостійного опрацювання:

Самостійна робота студентів складається із трьох блоків:

- Самостійної підготовки студентів до аудиторних занять (лекцій, практичних (семінарських) занять);
- самостійної роботи власне на практичних заняттях;
- самостійне опрацювання теми, розробка індивідуального навчально-дослідного завдання (презентації).

№	Назва теми
1	<p>Становлення та розвиток освітнього менеджменту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• запишіть визначення (згідно з правилами цитування) та проаналізуйте у різних джерелах тлумачення основних понять: «менеджмент», «управління», «освітній менеджмент»;</li> <li>• обґрунтуйте роль і завдання освітнього менеджменту у діяльності сучасного керівника закладу освіти.</li> </ul>
2	<p>Освітній заклад як об'єкт управління</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ознайомитись з документами, що регламентують організацію роботи освітнього закладу;</li> <li>• ознайомитись та проаналізувати структуру та зміст програми розвитку освітнього закладу, особливості складання;</li> <li>• ознайомитись та проаналізувати структуру та зміст річного плану роботи освітнього закладу, особливості складання;</li> <li>• ознайомитись із статутом навчального закладу, проаналізувати його структуру, основні розділи.</li> </ul>
3	<p>Методи управління закладами освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оберіть основні методи управління в освітньому менеджменті.</li> <li>• проаналізуйте сильні і слабкі сторони методів управління.</li> <li>• визначте напрямки застосування методів управління.</li> </ul> <p>Обґрунтуйте ефективність їхніх дій. Назвіть основні перешкоди їх повного застосування.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оберіть для аналізу декілька стилів управління менеджера освіти. Визначте параметри управлінських дій, що характерні для певного стилю управління. Визначте групи психологічних рис, що відповідають даному стилю. Оберіть та обґрунтуйте обраний Вами один зі стилів.</li> </ul>
4	<p>Планування як складова управлінського процесу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• опишіть технологію підготовки і проведення педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу.</li> <li>• складіть план роботи педагогічної ради ЗО на навчальний рік;</li> <li>• зробіть перелік нормативно-правових документів, які передбачають діяльність загальноосвітнього навчального закладу.</li> </ul>

№	Назва теми
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оберіть один заклад освіти будь-якого населеного пункту. Перейдіть на офіційний сайт даного закладу. Ознайомтесь зі статутом освітньої установи. Які основні положення статуту обраного вами ЗО?</li> <li>• оцініть конструктивність таких управлінських впливів як: розпорядження, наказ.</li> </ul>
5	<p>Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції управління</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначте позитивні і негативні сторони колегіального прийняття рішення;</li> <li>• яких вимог необхідно дотримуватись при прийнятті управлінських рішень?</li> <li>• яких типових помилок припускаються керівники при прийнятті управлінських рішень?</li> <li>• наведіть приклади методів, спрямованих на розв'язання управлінських завдань чи прийняття управлінських рішень.</li> </ul>
6	<p>Мотивація діяльності працівників закладів освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доведіть необхідність створення керівником мотиваційного середовища в закладі освіти;</li> <li>• спроектуйте систему мотивації працівників у вибраної вами педагогічній системі та підготуйте її презентацію;</li> <li>• підберіть по 3 методики для вивчення стану мотивації працівників закладу освіти.</li> </ul>
7	<p>Контролювання у системі управління закладами освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обрати один із методів внутрішньошкільного контролю, розкрийте його сутність та технологію застосування;</li> <li>• обрати напрямки проведення внутрішньошкільного моніторингу (наприклад, контроль за станом відвідування учнями навчальних занять) з позицій адміністратора школи (директора або заступника директора з виховної роботи) та зробіть циклограму здійснення моніторингу за цими напрямками.</li> </ul>
8	<p>Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначити основні причини та проблеми опору нововведенням;</li> <li>• розробити рекомендації щодо подолання опору змінам у закладі освіти;</li> </ul>

№	Назва теми
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підібрати по 3 методики для вивчення стану готовності працівників ЗО до впровадження інноваційної діяльності.</li> </ul>
9	<p>Управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначити показники, за якими визначається конкурентоспроможність навчального закладу;</li> <li>• підібрати у науковій літературі матеріали, що відображають специфіку маркетингу освітніх послуг, та сформулювати маркетингову концепцію діяльності освітньої установи, у якій ви працюєте;</li> <li>• скласти список реальних та потенційних споживачів освітніх послуг;</li> <li>• розробити опитувальний лист з вивчення освітніх потреб реальних та потенційних споживачів закладу освіти.</li> </ul>
10	<p>Управління освітніми ризиками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначити сильні та слабкі сторони закладу освіти;</li> <li>• розробити анкету для вивчення стану управління освітніми ризиками в закладі освіти;</li> <li>• розробити методичні рекомендації щодо удосконалення управління освітніми ризиками.</li> </ul>



## ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

---

Індивідуальні завдання сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, закріпленню і узагальненню отриманих знань, формуванню вмінь використання знань для комплексного вирішення відповідних професійних завдань. Індивідуальні завдання виконуються студентами самостійно із забезпеченням необхідних консультацій з боку викладача.

*При виконанні ІЗ студентові необхідно підготувати доповідь відповідно обраної теми та презентацію до неї.*

**Доповідь** – це вид монологічного мовлення, публічне, розгорнуте повідомлення з певного питання, засноване на залученні документальних даних. Вміст доповіді передбачає інформацію, що відображає суть питання або дослідження актуальної проблеми.

Доповіді можуть бути усними або письмовими. При підготовки доповіді здобувач освіти повинен дотримуватися певного алгоритму, який передбачає:

1. Вибір теми доповіді.
2. Підбір літературних джерел.
3. Консультація з викладачем.
4. Складання плану доповіді (вступ, аналіз проблеми, виклад основного матеріалу, власні висновки)
5. Вивчення змісту літературних джерел.
6. Систематизація проаналізованого матеріалу.
7. Опис дослідження і його результатів (якщо передбачено).
8. Написання тез доповіді (треба пам'ятати, що середній темп виступу: 1 сторінка аркушу - 2,5 хвилини виступу).
9. Проговорення доповіді (визначити акценти, паузи, тривалість; етичне посилання на авторів передбачає повне прізвище, ім'я (по батькові, науковий ступень чи звання).
10. Koreгування доповіді (за необхідністю).
11. Доповідь на занятті.

**Презентація** (від англ. presentation – представлення, показ) – це набір картинок-слайдів на певну тему, який зберігається у файлі спеціального формату. Кожен слайд може містити довільну текстову, графічну та відеоінформацію, анімацію, звук, діаграми і графіки,

табличні й інші матеріали. Презентації створюються для наочної підтримки захисту дослідницьких робіт, доповідей, рефератів, підготовки навчальних занять. Відповідно до мети створення презентації здійснюється вибір типу інформації, схем структуризації даних та порядок їх викладу. Успішність презентації залежить від того, наскільки ретельно перед її створенням було продумано та враховано такі фактори:

- організація презентації (визначення суті того, про що необхідно розповісти);
- урахування особливостей слухацької аудиторії;
- визначення структури (схеми, сценарію) презентації;
- послідовність викладення матеріалу,
- добір різноманітних зображень, анімаційних ефектів та інших елементів, що супроводжують виклад.

*Вимоги до змісту презентації (за Д. Льюїсом):*

- кожен слайд має відображати одну думку;
- текст має складатися з коротких слів та простих речень;
- рядок має містити 6-8 слів;
- всього на слайді має бути 6-8 рядків;
- загальна кількість слів не повинна перевищувати 50;
- дієслова мають бути в одній часовій формі;
- заголовки мають привертати увагу аудиторії та узагальнювати основні ідеї слайда;
- у заголовках мають бути і великі, і малі літери (а не тільки великі);
- слайди мають бути не надто яскравими – зайві прикраси лише створюють бар'єр на шляху ефективної передачі даних;
- кількість блоків статистичних даних на одному слайді має бути не більше чотирьох;
- підпис до ілюстрації розміщується під нею, а не над нею;
- усі слайди презентації мають бути витримані в одному стилі.

***Критерії оцінювання презентацій:***

- повнота розкриття теми;
- структуризація інформації;
- наявність і зручність навігації;
- відсутність граматичних, орфографічних і мовних помилок;

- відсутність фактичних помилок, достовірність поданої інформації;
- наявність і правильність оформлення обов'язкових слайдів (титкульний, зміст, про проект, список джерел);
- оригінальність оформлення презентації;
- обґрунтованість і раціональність використання засобів мультимедіа та анімаційних ефектів;
- придатність презентації для обраної цільової аудиторії;
- грамотність використання кольорового оформлення;
- використання авторських ілюстрацій, фонів, фотографій, відеоматеріалів;
- наявність дикторського мовлення, його грамотність і доцільність;
- наявність, обґрунтованість і грамотність використання фонового звуку;
- розміщення і комплектування об'єктів; єдиний стиль слайдів.

## Тематика індивідуального завдання

1. Еволюція теорій освітнього менеджменту.
2. Становлення та розвиток освітнього менеджменту в Україні.
3. Заклад освіти як об'єкт і суб'єкт управління.
4. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи.
5. Фактори ефективного управління людськими ресурсами в галузі освіти.
6. Система менеджменту якості як засіб підвищення ефективності процесу надання освітніх послуг.
7. Мотивація як функція управління викладацьким складом ЗО.
8. Інноваційні управлінські теорії в освіті.
9. Маркетингова діяльність менеджера освітнього закладу.
10. Проблеми формування та розвитку організаційної культури у закладі освіти.
11. Сучасні підходи до управління фінансовою діяльністю закладів освіти.
12. Вплив автономії на зміну управлінських функцій керівного апарату ЗО.
13. Впровадження інноваційних технологій в управління освітнім закладом.
14. Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти.
15. Роль бренд-менеджменту в системі управління закладом освіти.
16. Управління процесами підвищення кваліфікації та атестація педагогічних кадрів.
17. Взаємозв'язок управлінських функцій в освітніх закладах.
18. Особливості планування організації освітньої діяльності у закладах освіти.
19. Формування місії і стратегії розвитку закладу освіти.
20. Особливості реалізації основних функцій освітнього менеджменту.
21. Моніторингова система освітнього менеджменту.
22. Роль інформаційних технологій в управлінні закладом освіти.
23. Роль стратегічного планування у діяльності освітньої організації.
24. Управління якістю діяльності освітнього закладу.
25. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті.

## УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ

---

---

Кейс-метод передбачає моделювання зразків управлінських рішень, які презентують успішну чи неуспішну діяльність керівників. Це «розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути у керівника підприємства чи організації, певного адміністративного підрозділу, і, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення».

Метод кейсів розглядається як «метод навчання, застосування якого передбачає осмислення студентами реальної життєвої ситуації, що дозволяє сформулювати у студентів здатність справлятися з унікальними та нестандартними ситуаціями, з якими ми маємо справу в реальному житті».

Кейс – детальний і глибокий опис реальної ситуації, який характеризується тим, що передбачає пошук відповіді на проблемні питання і спрямований не на отримання готових знань, а на створення нових знань, формування практичних навичок та розвиток системи цінностей студентів, життєвих настанов, своєрідного професійного світовідчуття та світоперетворення, що передбачає співтворчість студента та викладача.

Розв'язання управлінських ситуацій створює умови для активної діяльності студентів через моделювання професійного середовища і впливає на застосування теоретичних знань на практиці, забезпечує формування та удосконалення професійних умінь та навичок, досягаючи таким чином більш високої компетентності у студентів

Головна мета кейс-технології полягає в тому, що майбутні керівники аналізують певну ситуацію (кейс), яка може назрівати в управлінській діяльності, оцінюють запропоновані алгоритми і пропонують альтернативні варіанти її вирішення.

Застосування кейс-методу в освітньому процесі ЗВО спрямовується на вирішення таких завдань:

- виробити у студентів цілісне уявлення про управлінську діяльність керівника закладу освіти та її динаміку;
- створити умови для нагромадження професійного і соціального досвіду, зокрема прийняття управлінських рішень;
- сприяти виробленню мотивації до майбутньої управлінської діяльності;

– формувати готовність до вирішення реальних управлінських ситуацій.

Імплементация кейс-методу в освітній процес ЗВО має чітку практичну спрямованість і реалізується через систему вправ і ситуаційних завдань, які розроблені на основі реальних управлінських ситуацій з наявністю певної проблеми. Зміст конкретного кейсу може містити інформацію про цілі управління, стилі керівництва; фактори (зовнішні, внутрішні), що впливають на формування позитивного іміджу освітньої установи; взаємовідносини між керуючою та керівною підсистемами; управління конкурентоспроможністю закладу освіти тощо.

Студенти мають розібрати запропоновану ситуацію, проаналізувати та оцінити висунуту задачу, презентувати варіанти розв'язання проблеми та обрати найбільш альтернативний шлях вирішення проблеми.

Кейс-метод має ряд ознак і технологічних особливостей:

1. Розробленість моделі управлінської системи, стан якої розглядається в деякий дискретний момент часу.

2. Колективне обговорення та прийняття альтернативного рішення.

3. Багатоальтернативність рішень; принципова відсутність єдиного рішення.

4. Наявність єдиної мети при виробленні рішень.

5. Функціонування системи групового оцінювання діяльності.

6. Виникнення керованої емоційної напруги особистості.

Повне розв'язання управлінської ситуації може включати такі основні етапи:

Перший етап – чітке бачення і усвідомлення педагогічної проблеми, формулювання на її основі конкретної задачі.

Другий етап – аналіз вихідних даних, який допоможе сформулювати правильне педагогічне рішення. Тут треба звернути увагу на місце, час, внутрішні та зовнішні причини виникнення ситуації, індивідуальні та вікові особливості її учасників.

Третій етап – формування задуму, перебір варіантів, висунення гіпотези (плану дії з результатами, що прогножуються). При цьому слід подбати про активну роль у розв'язанні проблеми самих студентів.

Четвертий етап – матеріалізація задуму, гіпотези, плану дій із уточненням усіх деталей цього плану.

П'ятий етап – підведення підсумків, критика, оцінка результатів творчої діяльності за головним критерієм: чи сприяло розв'язання даної ситуації розвитку управлінських компетенцій.

**Ситуація 1.** Директор педагогічного училища отримав скаргу від студентів 2-В групи відділення початкового навчання, де вони констатують, що викладач математики Іванова Тамара Дмитрівна систематично ставить майже всім «2», навіть тоді, коли може «натягнути» на «3». При цьому вона здебільшого любить повторювати: «Ну що ж? Як завжди «2». Попередньої Вам, як видно, було замало?!».

Оскільки з цього приводу це була не перша скарга, директор педагогічного училища, від'їжджаючи на курси підвищення кваліфікації, наказав замінити викладачів у групах, а саме: Тамару Дмитрівну – викладати математику в 3-А групі, а Черновій Тетяні Іванівні, яка раніше там викладала у 2-В групі.

*1. Необхідно визначити чинники що вплинули на термінове ухвалення рішення?*

*2. Які ризики може викликати термінове ухвалення рішення?*

*3. Запропонуйте альтернативи ухваленому рішення.*

**Ситуація 2.** Педагог-організатор педагогічного училища отримав одночасно два термінових завдання: від свого безпосереднього начальника (заступника директора з виховної роботи) і вищого начальника (директора). Часу для погодження строків на виконання завдання немає, необхідно терміново почати роботу. Подумав і не виконав жодного, пояснюючи, що обидва одразу виконати неможливо, а сам неспроможний визначитись, якому ж із цих завдань надати перевагу.

За несвоєчасне виконання педагогом-організатором завдань, директор виніс догану заступнику за недостатню організацію роботи підлеглих та відсутність контролю, позбавивши його чергової премії.

*1. Чи правильно вчинив директор?*

*2. Запропонуйте свій варіанти вирішення даної ситуації.*

**Ситуація 3.** Директор працює на посаді вже другий рік. Молодий учитель звертається з проханням відпустити його з роботи на чотири дні без утримання заробітної платні у зв'язку з весіллям.

- Чому на чотири? – запитав директор.

- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, – не обурюючись відповідає підлеглий і подає заяву.

Директор підписав заяву на три дні, відповідно до чинного положення. Але підлеглий вийшов на роботу через чотири дні. Директор обмежився публічним зауваженням, констатуєючи, що не було заміни, але в таблиці поставив день без виробітку.

- 1. Проаналізуйте дії директора?*
- 2. Яких помилок він припустився?*
- 3. Яких принципів керівництва має дотримуватися керівник?*

**Ситуація 4.** Ви керівник закладу загальної середньої освіти. Вам запропоновано фактори, що спричинили кадрові ризики у сучасних закладах загальної середньої освіти:

- різке зниження соціального статусу вчительства;
- падіння іміджу вчительської професії, її соціального і економічного статусу, оскільки навчальний заклад вже не домінуюче джерело інформації;
- старіння учительського корпусу,
- кадрові втрати молодих спеціалістів,
- зниження рівня корпоративної культури,
- професійної ідеології на фоні кризи морально-ціннісних орієнтацій;
- відсутність матеріальних ресурсів для розвитку школи і підтримки вчителів тощо.

*1. Оцініть ймовірність виникнення вказаних ризиків та їх вплив на заклад освіт.*

**Ситуація 5.** Ви директор закладу загальної середньої освіти сільської місцевості. Вам запропонували нову посаду з вищим окладом за умови не втручання у процес закриття закладу і переведення учнів у заклад освіти іншого населеного пункту з метою підвищення якості навчання та фахівців.

*А) Ви погодитесь на більшу заробітну платню і не втручатиметься у процес;*

*Б) Ви не погодитесь, пояснюючи свою позицію, що заклад є культурним осередком населеного пункту, без якого неможливе подальше його існування;*

*В) Ви не погодитесь, мотивуючи складністю навчання в іншому населеному пункті, зокрема здоров'я дітей при щоденному перевезенні під буде загрозою;*

*Г) Ваш варіант відповіді.*



**Ситуація 6.** Необхідність комплектування штату педагогічного колективу на новий навчальний рік вимагає «закриття всіх вакансій», зокрема вчителя біології (його не було майже весь попередній рік). Єдиним кандидатом на зазначену посаду є лише людина з обмеженими можливостями пересування, що викликає обурення та осуд у педагогічному і батьківському колективах. Однак він є досвідченим, висококваліфікованим, учні якого неодноразово були переможцями олімпіад. Інших кандидатів не буде. Ваші дії як керівника.

*А) врахуєте думку колег і відмовите кандидату;*

*Б) не зважаючи на осуд колективу, сприятимете працевлаштуванню вчителя у заклад освіти;*

*В) будете радитися з безпосереднім вищим керівництвом та переконаєте колег у необхідності такого рішення;*

*Г) Ваш варіант відповіді.*

**Ситуація 7.** Ви – директор закладу загальної середньої освіти – отримали письмове звернення від батьківської ради школи про низький рівень інформатизації закладу освіти, комп'ютерної грамотності вчителів, у якому батьки вказували на те, що жодний випускник ЗЗСО №12 за 2016-2019 навчальні роки не був зарахований до вступу в технічні виші, не взяв участі в олімпіадах з інформатики, не був переможцем у дослідженнях МАН з інформатики. Посилаючись на нормативно-правову базу (наказ Міністерства освіти і науки від 17.06.2013 року № 772) батьки зазначають, що кожний заклад освіти повинен мати доступ до Інтернету (п. 1.10), забезпеченість освітнього процесу комп'ютерами, кількість яких залежить від контингенту учнів у закладі освіти(п. 1.4), використання педагогічними працівниками засобів ІКТ для здійснення освітнього процесу (п. 2.16). Батьки констатують суворе порушення дотримання зазначених норм у ЗОШ №12 і просять вжити відповідних заходів: підвищити рівень інформатизації закладу освіти, звільнити вчителів інформатики. При невиконанні умов, батьки залишають засобою право звернутися до обласного управління освіти з метою зміни керівництва закладу загальної середньої освіти.

*А) врахуєте думку батьків і зробить усе, щоб учителі інформатики звільнилися і «не калічили» дітей;*

*Б) незважаючи на осуд колективу і батьків, сприятиме розв'язанню конфлікту і переконанню батьків у поліпшенні ситуації,*

*не звільняючи вчителів, а направивши їх на курси підвищення кваліфікації;*

*В) будете шукати спонсорів для покращення матеріально-технічної бази закладу освіти та програмного забезпечення;*

*Г) Ваш варіант відповіді.*

**Ситуація 8.** У зв'язку з впровадженням інклюзивної освіти у поточному навчальному році Вам пропонують зарахувати на навчання трьох осіб з обмеженими можливостями, від яких відмовився сусідній заклад освіти. Ви – керівник закладу освіти, в якому відсутні відповідні умови для навчання таких осіб. Ваші дії.

*А) відмовлю у зарахуванні, знаючи яке обурення викличе у колективу табатьків;*

*Б) зарахую на навчання, не звертаючи увагу на осуд батьків, дітей, колег, оскільки це прохання начальства;*

*В) перш ніж зарахувати, ознайомлюсь разом із фахівцями (психологом, медиком) з їхніми діагнозами та забезпечу всі необхідні умови (технічні, методичні, навчальні тощо), апелюючи колегам і батькам тим, що всі діти повинні мати рівний доступ на навчання.*

*Г) Ваш варіант відповіді.*

**Ситуація 9.** У Вас з'явилася особиста можливість участі у міжнародному проекті «Здорова дитина – здорова нація», що сприятиме розширенню Вашого світогляду, загальної культури, компетентності. Однак Ви розумієте, що колектив Вас не підтримує і не готовий брати участь у проекті. Якими будуть Ваші дії як керівника закладу освіти?

*А) відмовлюсь від участі, знаючи про відсутність підтримки у колективі;*

*Б) візьму участь, навіть незважаючи на відсутність допомоги з боку колективу;*

*В) залучу до роботи у проекті колег з інших закладів освіти, оскільки результати реалізації зазначеного проекту є цінними для здоров'я дітей;*

*Г) Ваш варіант відповіді.*

**Ситуація 10.** Вас призначили (обрали) керівником закладу освіти, колектив якого складається з:

- суто жіночого колективу, переважно передпенсійного і пенсійного віку, які всі вже багато років працюють в цьому колективі.

- переважної кількості жінок віком від 20-27 років, однак є жінка 50 років, яка є неформальним лідером колективу.

- змішаний колектив різного віку, який щойно утворився.

- переважно чоловічий колектив середній вік – 40 років, явного лідера не має, але є сталі певні традиції в колективі.

- змішаний колектив віком 25-33 роки та 55-60 років з сталими неформальними групами.

- переважної кількості жінок віком 25-45 років, якій постійно змінюються.

*Яку стратегію управління ви виберете? Обґрунтуйте Ваш вибір.*

**Ситуація 11.** Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви вказуєте.

*Ваші дії надалі.*

**Ситуація 12.** Керівник творчої групи пояснює молодому педагогу, що треба дотримуватися встановлених правил, а не чинити на власний розсуд. Педагог роздратовано відповідає: «Ви закликаєте до творчості, а самі перешкоджаєте будь-якій ініціативі».

*Ваші дії надалі.*

**Ситуація 13.** Ваш вищий керівник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання, отриманого Вами особисто від директора. Ваш вищий керівник робить це вже не вперше, і Ви знаєте про його натягнуті стосунки з директором закладу освіти. Обидва завдання є невідкладними.

*Оберіть найприйнятніший варіант рішення.*

**Ситуація 14.** Один із педагогів каже керівнику: «Ваше доручення я виконати не зможу. Я не хочу працювати з Сидоренко. Вона ледар, занадто багато думає про себе, а сама скаржиться, що її не допомагають. Мені набридло виконувати за неї роботу».

*Яким чином повинен відреагувати керівник?*

**Ситуація 15.** Тридцятирічний чоловік каже своєму керівнику: «Я не боюсь роботи. Проте, не будь-яка робота мені подобається. Робота, з якою справиться кожен, мені не до душі».

*Які повинні бути дії керівника?*

**Ситуація 16.** Два вчителі готуються до професійного конкурсу. Одній з них важко дається оформлення конкурсної роботи. Друга швидко зробивши свою роботу. поцікавилася, як у колеги йде справа, чи не потрібна допомога. На такий запит вчителька роздратовано відповіла: «Яке Ваше діло?!». Та не очікував такої грубої відповіді, буркнула, що ніякого діла немає, відійшла ображена.

*Як має чинити керівник, щоб суперництво пішло на користь справі, а не переросло в конфлікт між співробітниками?*

**Ситуація 17.** В колективі є неформальний лідер, який є цінним співпрацівником, але постійно критикує дії керівника, що підриває його авторитет.

*Що має зробити керівник, щоб зневолювати деструктивний вплив неформального лідера на колектив не вступаючи з ним в конфлікт?*

**Ситуація 18.** У вас, як у керівника закладу дошкільної освіти склалися «натягнуті» відносини з вихователем-методистом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але потребують нормалізації для подальшої ефективної роботи.

*Що ви зробите в першу чергу? Аргументуйте свій вибір та оцініть можливі наслідки.*

- *Відкрито виведу вихователя-методиста на відверту розмову, щоб з'ясувати причини «натягнутих» відносин.*

- *Спочатку спробую розібратися у власній поведінці по відношенню до нього, а потім вирішу, що робити далі.*

- *В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову та знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий лад.*

- *Звернуся до активу колективу та зверну увагу на його некоректну поведінку.*

**Ситуація 19.** Заклад дошкільної освіти недостатньо фінансується сільською радою, що негативно впливає на зміцнення навчально-матеріальної бази.

*Виберіть та аргументуйте варіант вирішення проблеми керівником закладу.*

- *Змирюся із ситуацією, аби не погіршити стосунків із сільським головою.*

- *Звернуся з офіційним листом про необхідність заслухати на виконкомі сільської ради питання про стан роботи ДНЗ у відповідності до ЗУ «Про дошкільну освіту» для прийняття рішення щодо покращення роботи установи.*

- *Створю опікунську раду ДНЗ, до складу якої введу керівників приватних підприємств, місцевих фермерів, заможних жителів населеного пункту, впливових посадовців.*

- *Порушу питання про перехід ДНЗ на систему самогосподарювання.*

**Ситуація 20.** У колективі закладу освіти є «педагоги-улюбленці» та «педагоги-пасинки». Перші керують всім колективом через приятельські відносини з керівником у результаті чого виникають конфлікти, що призводять до написання скарг у вищі інстанції.

*Проаналізувати стиль роботи керівника та намітити шляхи попередження конфліктів у колективі.*

**Ситуація 21.** На території мікрорайону функціонує два 12-групових заклади дошкільної освіти. Один з них переповнений дітьми, існує черга батьків на влаштування дітей у нього. Другий – недоукомплектований.

*Проаналізувати причини такого явища. Обтунтуйте свою відповідь.*

**Ситуація 22.** У селищі міського типу повністю функціонує три заклади дошкільної освіти. Одному із них постійно надається спонсорська допомога місцевими підприємцями та окремими громадянами, які вболівають за роботу установи. Двом іншим закладам така допомога не надається.

*Проаналізуйте причини такого явища та спробуйте виробити стратегію роботи зі спонсорськими організаціями.*

**Ситуація 23.** У закладі дошкільної освіти різко зменшилась кількість дітей. Звільнили приміщення для однієї групи. Потрібно скоротити штатний розпис на дві одиниці.

*Як діяти керівникові закладу освіти?*

**Ситуація 24.** Один з батьків, який виступав спонсором навчального закладу, у грубій формі висловився щодо несправедливого ставлення педагога, на його погляд, до власної дитини.

*Що повинен робити керівник освітнього закладу?*

**Ситуація 25.** Підприємець, який орендує приміщення у навчальному закладі, здійснює діяльність, яка не відповідає орендному договору.

*Якими повинні бути дії керівника закладу?*

**Ситуація 26.** Біля освітнього закладу відкривають новий заклад, у якому планують використання нових педагогічних технологій.

*Як повинен чинити управлінець, щоб «утримати» своїх здобувачів?*

**Ситуація 27.** Педагогічний працівник скаржиться на керівника закладу, який займається надмірною та дріб'язковою опікою підлеглих, контролюючи кожен їхній крок. При цьому управлінець відкрито виражає власні емоції, діє агресивно, намагаючись образити підлеглого.

*Що можна порадити педагогові?*

**Ситуація 28.** Зайняти місце заступника директора закладу загальної середньої освіти, який звільнився, прагне досвідчений учитель, який завоював повагу серед колег. Проте директор призначає на цю посаду свого знайомого.

*Якими, на Ваш погляд, можуть бути стосунки в колективі педагогів?*

**Ситуація 29.** Ви директор ліцею. У вас вивільнилась посада заступника директора з господарських питань, і є достойна кандидатура. Але в цьому ж закладі головним бухгалтером працює дружина цієї людини.

*Яке рішення ви приймете?*

**Ситуація 30.** Директор закладу освіти при прийнятті на роботу викладача уклав з ним контракт на два роки. Під час роботи цей працівник не зарекомендував себе як кваліфікований, активний працівник. У колег виникли обґрунтовані нарікання на нього і його поведінку. Термін контракту закінчується. Але ви передбачаєте, що цей спеціаліст не звільниться за власним бажанням, буде влаштовувати скандали, і навіть може звернутись до суду.

*Як ви будете діяти в цій ситуації?*

**Ситуація 31.** Вчителька Ш. сільської школи після відбуття щорічної відпустки приступила до виконання своїх обов'язків. Через три дні вчителька Ш. захворіла. Вона пробула на лікарняному більше чотирьох місяців і була звільнена.

*Чи правомірне звільнення вчительки?*

**Ситуація 32.** Директором прийнято фахівця на посаду вчителя без трудової книжки, яка знаходиться в аспірантурі; вже працює три роки, приніс ксерокопії.

*Як треба діяти?*

**Ситуація 33.** Громадянка Н. одна виховує двох дітей, тому що шість місяців тому вона розвелась зі своїм чоловіком. Коли надійшов час відпустки, громадянка написала заяву про надання їй додаткової відпустки. Але відділ кадрів відмовив їй.

*Чи має право громадянка Н. на додаткову відпустку? На який нормативно-правовий акт вона може зіслатись?*

**Ситуація 34.** Викладач коледжу культури та мистецтв подала заяву про звільнення з роботи за власним бажанням. Через два тижні керівництво закладу заявило, що воно не може знайти на цю посаду іншого працівника, і відмовило у видачі трудової книжки.

*Чи може викладачка самовільно залишити роботу, і куди їй потрібно звернутися з вимогою про розірвання трудового договору?*

**Ситуація 35.** Один з Ваших підлеглих заявив, що не отримує задоволення від своєї праці, вона йому не до душі, і він просить доручити йому більш цікаве завдання.

*Як Ви відреагуєте на подібні заяви підлеглого?*

*А. Гадаю, що будь-хто хотів би мати роботу, яка приносить йому задоволення, однак організація не може надати таку можливість усім працівникам. Тому намагатимусь впевнити працівника, що багато співробітників терпляче працюють на ділянках, які їм доручені.*

*Б. Поясню, що задоволення працею визначається тим, як до неї відноситься і як її виконувати. Треба довести, що від виконаної роботи можливо отримати велике задоволення, якщо бачити в ній творчі задатки.*

*В. Поясню, за свою роботу працівник отримує заробітну плату. Буду намагатися впевнити працівника, що задоволення працею тим більше, чим більше її розмір.*

**Ситуація 36.** В коло службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема виконання вказівок, які видає вище керівництво. Керівник повинен вирішити, як саме досягти реалізації цих вказівок, як на це мобілізувати підлеглих. Однак, вище керівництво може надати чітких вказівок, конкретних цілей.

*Як повинен діяти керівнику у таких випадках? Який варіант дій вибрати?*

*А. Запросити необхідні вказівки у керівництва.*

*Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації, і розпочати до дії по мобілізації персоналу на вирішення виявлених задач.*

*В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей зі сторони вищої інстанції може пояснюватися тим, що там вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому приймати будь-які практичні дії краще за все після того, як будуть надані вказівки зверху.*

**Ситуація 37.** В трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу втілення нових форм роботи, прийшов новий керівник, якого запросили з іншого підприємства.

*Яким чином йому краще, з Вашої точки зору, діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?*

*А. По-перше, встановити контакт із прибічниками нового, не беручи до уваги доводи прибічників старого порядку, вести роботу по впровадженню нового, впливаючи на противника силою свого прикладу та прикладу інших.*



*Б. Намагатися привернути на свою сторону прибічників попереднього стилю роботи, противників впровадження нових методів роботи, діяти на них переконанням у процесі дискусії.*

*В. Вивчити перспективи розвитку колективу та поліпшення якості продукції, яка випускається, поставити перед колективом нові перспективні задачі спільної трудової діяльності, опиратися на кращі досягнення та традиції колективу, не порівнювати нове зі старим.*

**Ситуація 38.** Перед директором стоїть завдання обрати собі заступника. Є чотири кандидати на цю посаду.

*А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівками керівника, пунктуально виконує будь-яке його завдання.*

*Б. Другий може швидко погодитись з думкою, вказівкою керівника і пунктуально виконати завдання тільки в тому випадку, коли сам керівник є авторитетним для нього.*

*В. Третій має важкий характер, схильний до суперечок, буває замкнутим, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.*

*Г. Четвертий володіє багатим досвідом і професійними здібностями, але прагне до самостійності, уникає зайвих контактів з директором, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.*

*Як ви вважаєте, кого обере собі в заступники директор-автократ, кого – демократ і кого – ліберал?*

**Ситуація 39.** Заступник директора, відвідавши урок учителя, висловив йому ряд критичних зауважень. Вчитель (спеціаліст вищої категорії, досить амбіційна особистість) поскаржився директору на некомпетентність завуча.

*Як реагуватиме директор, якщо він є прихильником такого стилю керівництва: а) авторитарного; б) демократичного; в) ліберального?*

**Ситуація 40.** Учень 10 класу не з'явився на екскурсію, яка передбачена програмою навчальної практики. Вчителька хімії знизила йому підсумкову оцінку за рік і повідомила про це батькам. Батьки звернулися до директора і поскаржились на неправомірні дії вчителя.

*Як поведе себе директор, якщо він є прихильником такого стилю керівництва: а) авторитарного; б) демократичного; в) ліберального?*

**Ситуація 41.** Один із заступників директора несподівано захворів. Кожен завуч зайнятий терміновою роботою, але і роботу відсутнього потрібно виконати вчасно.

*Як поведе себе в такій ситуації директор, якщо він є прихильником такого стилю керівництва: а) авторитарного; б) демократичного; в) ліберального?*

**Ситуація 42.** При розподілі премії деякі педпрацівники вирішили, що їх незаслужено обійшли і звернулися зі скаргою до управління освіти. Вас викликали для неприємної бесіди в управління освіти.

*Які Ваші наступні дії?*

**Ситуація 43.** Один з ваших заступників несподівано захворів. Кожен з решти заступників зайнятий виконанням термінової роботи, а робота відсутнього теж має бути виконана вчасно. Ви запропонували заступникам визначитися з розподілом роботи колеги. Вони пообіцяли, але ніхто не хотів переобтяжувати себе і між вашими підлеглими виник конфлікт. Кожен із заступників наодинці скаржитьесь вам на свою велику за обсягом завантаженість і меншу кількість обов'язків інших.

*Які Ваші дії?*

**Ситуація 44.** На 10 ранку в четвер директор запрошений до управління освіти з інформацією про виконання Постанови Кабінету Міністрів. Ви дали доручення підготувати потрібну інформацію своєму заступнику. В четвер о 8.00 ви дізнаєтесь, що заступник на лікарняному, а ваше доручення не виконане.

*Які Ваші наступні дії?*

**Ситуація 45.** У ході атестації директор школи вирішив відвідати уроки вчителя, який атестується на встановлення вищої кваліфікаційної категорії. Прийшовши без попередження на 1-й урок, директор встановив, що учитель допускав помилки в обрахунках, не чітко виклав нову тему. Після уроку директор повідомив учителя про те, що буде категорично наполягати на відмові у встановленні вищої кваліфікаційної категорії. Учитель звернувся за допомогою до методиста.

*Які Ваші подальші дії?*

## ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТ)

---

---

### **1. Менеджмент як процес управління – це:**

- a) самостійна галузь знань;
- b) специфічний орган керування сучасною організацією;
- c) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- d) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

### **2. Організація – це:**

- a) відкрита система;
- b) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- c) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- d) всі відповіді правильні.

### **3. Об'єктом менеджменту як науки є:**

- a) керівники різних рівнів управління;
- b) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;
- c) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

**4. Менеджер – це найманий працівник чи власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:**

- a) так;
- b) ні.

### **5. Предметом менеджменту як науки є:**

- a) керівники різних рівнів управління;
- b) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;

с) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею

**6. Функція планування - це:**

- а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
- б) встановлення цілей організації;
- с) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
- д) визначення способів досягнення цілей організації.

**7. На що переважно спрямовані функції менеджменту?**

- а) на досягнення певної мети організації;
- б) на виконання виробничих завдань;
- с) на досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації;
- д) на досягнення запланованих прибутків.

**8. Завданням менеджменту є:**

- а) постійний розвиток здібностей працівників підприємства;
- б) напрям діяльності працівників на досягнення цілей підприємства;
- с) ефективне використання наявних ресурсів для досягнення цілей персоналу;
- д) усі відповіді вірні.

**9. Основні функції менеджменту – це:**

- а) планування, контроль, прогнозування, стимулювання;
- б) планування, організація, мотивація, контроль;
- с) організація, мотивація, стимулювання, контроль;
- д) організація, мотивація, облік, контроль.

**10. Менеджмент – це:**

- а) вид діяльності;
- б) процес організації, мотивації, планування і контролю;
- с) процес управління;
- д) всі відповіді правильні.

**11. Етапи процесу ухвалення управлінських рішень – це:**

- a) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- b) постановка мети рішення проблеми;
- c) реінжиніринг процесів;
- d) контроль, облік, аналіз.

**12. Планування – це:**

- a) процес вибору альтернативи для досягнення цілей;
- b) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- c) дії суспільства, спрямовані на прояв об'єктивних закономірностей;
- d) безліч рішень.

**13. Планування (прогнозування) полягає у:**

- a) формулюванні цілей підприємства у загальному виді;
- b) виборі найкращої альтернативи з безлічі можливих;
- c) систематичному пошуку можливостей діяти;
- d) прогнозуванні наслідків дій у заданих умовах.

**14. Мотивація – це:**

- a) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- b) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- c) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена їм незадоволеність, відчуття недопіку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;
- d) процес задоволення працівників.

**15. Метою контролю є:**

- a) створення умов, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби, забезпечуючи досягнення цілей організації;
- b) забезпечення досягнення цілей організації;
- c) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення проблем управління і змін зовнішнього середовища;
- d) збір максимальної кількості інформації про роботу.

**16. Об'єктами контролю є:**

- a) представники зовнішнього середовища організації;
- b) безпосередній керівник;
- c) робота менеджера;
- d) діяльність підрозділу.

**17. Що розуміють під основними принципами менеджменту?**

- a) правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами
- b) норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій
- c) вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання
- d) об'єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та організації

**18. Елементи зовнішнього середовища, що визначають умови діяльності організації – це:**

- a) мікросередовище
- b) економічне середовище
- c) макросередовище
- d) ринкове середовище

**19. Стратегічне планування – це:**

- a) набір правил для прийняття рішень в організації
- b) довготермінове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати
- c) бажаний стан або результати поведінки організації
- d) чітко виражена причина існування організації

**20. У яких документах закріплюються повноваження працівників?**

- a) положеннях про структурні підрозділи
- b) посадових інструкціях
- c) правилах внутрішнього трудового розпорядку організації
- d) трудових договорах (контрактах)

**21. Що може бути бар'єрами делегування повноважень зі сторони керівника?**

- a) невпевненість в собі, відсутність стимулювання, страх нарікань, критики та ризику
- b) впевненість в собі, відсутність здібностей до навчання, довіри до підлеглих, страх ризику, ймовірних конфліктів
- c) відсутність ресурсів для виконання роботи, перенавантаження іншими обов'язками
- d) невпевненість в собі, відсутність ресурсів для виконання роботи, стимулювання перенавантаження іншими обов'язками

**22. Що забезпечує управлінська функція “Мотивування”?**

- a) досягнення особистих цілей кожним працівником
- b) спонукання працівників до ефективного виконання поставлених задач
- c) виконання прийнятних управлінських рішень
- d) забезпечення безперервного впливу керівника на підлеглого

**23. Як умовно класифікують методи менеджменту за способом впливу на працівників трудового колективу?**

- a) економічні, організаційні та адміністративні
- b) економічні, організаційно-розпорядчі, та соціально-психологічні
- c) адміністративні, соціально-психологічні та економічні
- d) економічні, розпорядчі та психологічні

**24. Що розуміють під економічними методами менеджменту?**

- a) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності
- b) засоби впливу на колектив і окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними
- c) засоби владного впливу на колектив та окрему особу
- d) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів

**25. Що розуміють під соціально-психологічними методами менеджменту?**

- a) засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними
- b) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності
- c) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів
- d) засоби владного впливу на колектив та окрему особу

**26. З якою метою керівник організації залучає працівників організації до процесу прийняття управлінських рішень?**

- a) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтування та прийняття;
- b) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;
- c) щоб не наробити помилок у процесі прийняття управлінських рішень;
- d) щоб поновити та розширити базу знань з певних проблем та скористатися колективним досвідом.

**27. Які дії повинен зробити керівник для організації якісного виконання управлінського рішення?**

- a) розіслати розпорядження підлеглим – виконавцям рішення;
- b) провести повний контроль за виконанням рішення;
- c) діагностувати проблему, визначити альтернативу і прийняти рішення.
- d) розподілити завдання між виконавцями та налагодити зворотний зв'язок.

**28. Які форми прийняття управлінських рішень відносяться до одноосібних?**

- a) накази, розпорядження, вказівки та резолюції;
- b) постанови, розпорядження та приписи;
- c) директиви, постанови, накази та вказівки;
- d) положення, вказівки, інструкції та резолюції .



**29. Які є основні типи керівників в менеджменті за їх відносинами з підлеглими?**

- a) автократичний, демократичний та бюрократичний;
- b) автократичний, демократичний та колегіальний;
- c) жорсткий, середній та м'який, ;
- d) тренер, координатор, зв'язківець.

**30. Які є причини виникнення конфліктів?**

- a) обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності у цілях;
- b) відмінності в уявленнях та цінностях, емоційні відмінності у психіці індивідів;
- c) недостатність інформації та незадовільні комунікації всередині чи поза організацією
- d) всі відповіді є правильними.

## ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

---

---

1. Як сформувалася наука про управління – менеджмент?
2. В чому полягає специфіка предмету вивчення науки – менеджмент?
3. Які функції виконує менеджмент у виробничих та освітніх процесах?
4. Які теоретичні засади науки управління екстраполювалися на сферу освіти?
5. Які функції розкривають зміст менеджменту освіти?
6. Які методи менеджменту використовуються в системі управління освітніми системами?
7. Як визначити результати освітньої діяльності педагогічного менеджменту?
8. Які рівні управління притаманні менеджменту освіти?
9. На які кінцеві результати орієнтує менеджмент освіти педагогічні колективи?
10. На яких основних принципах базується державна політика у сфері освіти в Україні?
11. Хто є суб'єктом та об'єктом управління освітньою діяльністю? З яких елементів складається механізм такого управління?
12. Проаналізуйте переваги та недоліки централізованої та децентралізованої моделей управління освітньою діяльністю.
13. Які рівні управління характерні для вітчизняної системи управління освітою? Поясніть їх особливості.
14. Яка специфіка структури державного управління освітою в Україні?
15. Охарактеризуйте повноваження загальнодержавних органів управління освітньою діяльністю в Україні.
16. Що є предметом діяльності з інформаційного забезпечення системи управління освітою?
17. З яких елементів має складатися внутрішня система забезпечення якості освіти?
18. Розкрийте завдання та функції навчального закладу.
19. В чому полягає місія освітньої організації?
20. Охарактеризуйте організаційно-правові основи функціонування закладів освіти.

21. Розкрийте принципи класифікації закладів освіти.
22. Охарактеризуйте особливості функціонування державних та приватних закладів освіти.
23. Назвіть характерні риси недержавних некомерційних закладів освіти.
24. Особливості формальних та неформальних організацій в освітній сфері.
25. Які джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності?
26. Механізм бюджетного асигнування освіти.
27. Які існують додаткові джерела фінансування навчальних закладів?
28. В чому сутність фандрайзингу?
29. Які особливості організації освітнього процесу на кожному рівні освіти?
30. Які форми організації навчального процесу вважаються традиційними для вітчизняної педагогічної школи?
31. Назвіть відмінності видів планування для різних рівнів навчальних закладів.
32. Якими структурними одиницями здійснюється планування навчальної діяльності у вищих закладах освіти?
33. Як комунікації впливають на ефективність управлінської діяльності?
34. Яким є основні завдання інформаційного забезпечення управлінської діяльності.?
35. Які функції організаційна культура?
36. За якими критеріями оцінюють організаційну культуру?
37. Які функції комунікації в межах начального закладу?
38. Які вимоги ставлять до інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
39. Які принципи професійної етики?
40. Які є методи управління закладом освіти?
41. Назвіть характерні особливості організаційно-розпорядчих методів?
42. Дайте визначення: «Наказ», «Розпорядження», «Директива»?
43. Які критерії використовуються для оцінки рівня професійно-педагогічної компетентності викладача?
44. В чому відмінність управлінської діяльності від інших видів праці?
45. Назвіть основні ознаки безлідерних колективів?

46. Поясніть особливості та співвідношення комерційного і некомерційного маркетингу в освітній сфері.

47. Проаналізуйте взаємозв'язок основних понять маркетингу (потреби, прагнення, попит, товар, ціна, обмін) у контексті маркетингу освітніх послуг.

48. Визначте основні функції маркетингової служби закладу освіти та поясність їхній взаємозв'язок.

49. Дайте оцінку сучасних тенденцій розвитку освітнього маркетингу в Україні.

50. Проаналізуйте основні етапи процесу маркетингового дослідження в освітній діяльності.

51. Визначте фактори, які формують ринковий попит на освітні послуги.

52. Поясніть особливості диференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу у сфері освіти.

53. Проаналізуйте особливості конкурентних позицій закладу освіти на ринку освітніх послуг та їхній вплив на маркетингову стратегію.

54. Дайте характеристику типової структури маркетингової програми закладу освіти.

55. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс (marketing-mix) закладу освіти як набір контрольованих складових маркетингу освіти.

56. Обґрунтуйте специфіку освітньої послуги як товару та механізм її врахування в ефективному маркетингу освіти.

57. Визначте особливості маркетингової діяльності закладу освіти на окремих етапах життєвого циклу освітньої послуги.

58. Проаналізуйте переваги та недоліки розширення переліку додаткових платних послуг закладу вищої освіти.

59. Обґрунтуйте вплив маркетингових рішень щодо місця розташування та просторового планування навчального закладу на доступність та якість освітніх послуг.

60. Проаналізуйте вплив фактору часу надання освітніх послуг на рівень доступності освіти для споживачів.

61. У чому полягає сутність конкуренції?

62. У чому проявляється конкурентоспроможність закладу освіти?

63. Для чого необхідно здійснювати дослідження факторів забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти?

64. Чим відрізняються внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти від зовнішніх?

65. Що належить до системи внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності ЗО?

66. Які зовнішні фактори справляють найсуттєвіший вплив на рівень конкурентоспроможності ЗО?

67. Які є основні методи оцінки конкурентоспроможності закладів освіти?

68. Які методи оцінки конкурентоспроможності ЗО є найпоширенішими?

69. У чому полягає сутність процесу управління конкурентоспроможністю закладу освіти?

70. Які основні етапи включає процес управління конкурентоспроможністю закладу освіти?

71. Які основні принципи лежать в основі управління конкурентоспроможністю закладу освіти?

## ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

---

---

Бали	Результат навчання, що оцінюється
24	<p data-bbox="328 501 1445 589"><i>Підготовка теоретичного блоку семінарського заняття</i></p> <p data-bbox="328 600 1445 936"><b>2,0 бала</b> – Студент має повні, глибокі, системні знання за вивченою темою, здатний знаходити інформацію та самостійно користуватися джерелами інформації, аналізувати, оцінювати, узагальнювати опанований матеріал. Вміє висловлювати власну позицію й переконливо її аргументувати; узагальнити вивчений матеріал, здатний активно брати участь у дискусіях.</p> <p data-bbox="328 947 1445 1473"><b>1,5 бала</b> – Студент правильно відтворює навчальний матеріал, знає основоположні теорії і факти, вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження певних думок; намагається аналізувати, встановлювати найсуттєвіші зв'язки і залежність між соціальними (політичними, економічними) явищами, фактами, робити висновки, загалом контролює власну діяльність. Відповідь логічна, хоча і має неточності. Вміє застосовувати знання у ході дискусії (діалогу), уміє аналізувати й систематизувати інформацію, використовує загальновідомі докази із самостійною і правильною аргументацією</p> <p data-bbox="328 1485 1445 1776"><b>1,0 бал</b> – Студент з допомогою викладача репродуктивно відтворює частину навчального матеріалу теми одним-двома простими реченнями, у цілому правильно використовує окремі терміни, проте допускає помилки та неточності у формулюванні окремих понять. Відповідь його правильна, але недостатньо осмислена й обґрунтована.</p> <p data-bbox="328 1787 1445 2067"><b>0,5 бала</b> – Студент відтворює незначну частину навчального матеріалу, має нечіткі уявлення про об'єкт вивчення. Одним простим реченням передає зміст частини теми, знаходить відповідь на закриті запитання в тексті підручника. З допомогою викладача дає елементарні відповіді, відтворює декілька термінів з теми заняття.</p>

*Виконання практичних завдань до кожного семінарського заняття.*

**2 бала:** студент правильно розв'язав практичне завдання (задачу), вміє пояснити методику розв'язання та зміст застосовуваного понятійного апарату і формул, вміє аргументувати свої думки.

**1,5 бала:** студент показує знання методики розв'язання практичного завдання (задачі) та змісту застосовуваного понятійного апарату і формул. проте допущені окремі незначні помилки у розв'язанні.

**1,0 бал:** студент показує знання методики розв'язання практичного завдання (задачі) та змісту застосовуваного понятійного апарату і формул, проте допущені помилки у розв'язанні не дають можливості зробити правильні висновки.

**0-0,5 бала:** студент частково розв'язав практичне завдання (задачу), але не спромігся аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату та методики розв'язання задачі.

***ІНДЗ (презентація)** (захищена в аудиторії або он-лайн).*

Критерії оцінювання:

- знання й розуміння теоретичного матеріалу (відповідність темі, володіння науковою термінологією, доступність),
- візуальне представлення (відповідність вимогам щодо оформлення; яскравість, зрозумілість),
- захист роботи (чіткість, логіка викладу, представлення; володіння навичками ораторського мистецтва; наявність самостійних висновків).

**9-10 балів.** Ідеї подані таким чином, що демонструють глибокі, системні знання студента про предмет і здатність мислити логічно. Тема презентації чітко визначена і добре розроблена. Презентація має ясну і логічну структуру, у достатній мірі організована. Дотримані прийняті норми культури презентації (відсутність граматичних помилок, стильова єдність презентації, використання різних можливостей PowerPoint, наявність якісних зображень, що не перевантажують загальний вигляд . Автор творчо підійшов до її оформлення.

**6-8 балів.** Більшість ідей презентації подані таким чином, що свідчать про достатньо глибокі знання студента про предмет і здатність мислити логічно. Тема презентації (повідомлення, реферату) доволі чітко визначена і добре розроблена, але зустрічаються порушення логіки в розповіді. Презентація має структуру (поділи), ознаки організації. Дотримана значна частина прийнятих норм культури проведення презентації (стильова єдність презентації, використання різних можливостей PowerPoint, наявність якісних зображень, що не перевантажують загальний вигляд).

**4-5 балів.** Незначна частина ідей презентації подана таким чином, що свідчать про глибокі знання студента про предмет. Тема презентації визначена нечітко, і не розроблена достатнім чином. Презентація має нечітку структуру (поділи) і недостатньо організована. Зустрічаються непоодинокі порушення прийнятих норм культури проведення презентації (недоцільність деки ілюстрацій, зображень, їх нечіткість; наявність граматичних помилок, відсутність різних можливостей PowerPoint).

**0-3 бала.** Презентація наявна, але завантажена з Інтернету. Ідеї у презентації виражені нечітко. Тема визначена нечітко і розроблена з помилками. Презентація не має структури. Порушується більшість прийнятих норм культури проведення презентації.

6

*Розв'язання управлінських ситуацій*

**5-6 балів** – виставляється, якщо студент обґрунтовано, послідовно й логічно аналізує ситуацію з використанням наукової термінології та на основі досвіду, набутого у ході управлінської практики, демонструє власне бачення ситуації; виявляє уміння будувати чіткий алгоритм дій, спрямованих на професійне і компетентне вирішення даної проблеми.

**3-4 - бала** – ставиться у випадку, коли студент послідовно й логічно аналізує ситуацію за стандартною схемою, володіє науковою термінологією, при розв'язанні практичного завдання, проте допускає незначні помилки, які усуваються самим студентом після зауваження викладача.

**0-2 бала** – виставляється студентові, якщо у ході розв'язання управлінської задачі допущені помилки і



	порушена логіка аналізу та етапи здійснення алгоритму розв'язання конкретної проблеми, що впливає на результат і правильність висновків. Але при цьому наявне часткове володіння теоретичним матеріалом з питань, наведених у ситуації.
<b>6</b>	<b>Колоквіум (термінологічний диктант) або тест (18 запитань).</b> За кожні правильні 3 відповіді – <b>1б.</b>
<b>30</b>	<b>Екзамен (письмовий або усний)</b>
<b>100</b>	<b>Разом</b>

***Критерії оцінювання екзамену:***

**23-30 балів** – отримує студент, який демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає програмі дисципліни, точно і повно розкриває зміст питань білета. Чітко і логічно відповідає на поставлені екзаменаторами запитання, активно включається в дискусію, вміє відстоювати власну позицію в питаннях, що розглядається. Вільно володіє науковою термінологією, наводить приклади з власної практики, демонструє бачення практичного застосування матеріалу на основі набутих з даної та суміжних дисциплін знань та умінь.

**19-22 балів** – отримує студент, який володіє глибокими і міцними знаннями, але під час відповіді допускає деякі неточності або частина білета (15%) залишилась нерозкритою, за умови, що принципові моменти були висвітлені правильно. Вміє самостійно усувати незначні помилки, пояснювати основні положення виконаних завдань, здатен сприйняти іншу позицію як альтернативну. Студент наводить приклади з власної практики, частково демонструє бачення практичного застосування набутих знань при розв'язанні стандартних ситуацій.

**12-18 балів** – отримує студент, який достатньо володіє понятійним апаратом навчальної дисципліни. Сформовані уміння й навички дозволяють студенту викласти матеріал досить логічно й послідовно, практичне завдання вирішує за зразком, узагальнення робить з допомогою викладача. Під час відповіді допускає деякі неточності.

**6-11 балів** – виставляється студенту, відповідь якого нечітка з порушеною логікою викладу матеріалу й містить суттєві неточності. 30-50% змісту білета залишається нерозкритими. Відповідь

репродуктивна, без узагальнень, недостатньо осмислена, не аргументована прикладами. На додаткові запитання екзаменатора відповідає в межах 45–50 %.

**0-5 балів** – виставляється, студентові, відповідь якого фрагментарна. Студент володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у студента відсутня.

<b>СУМАБАЛІВ</b>	<b>ОЦІНКА ЗА НАЦІОНАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ</b>
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
1-59	незадовільно

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

---

### **Основна література:**

1. Адізес І.К. Управління змінами / Пер. з англ. Т. Семигана. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с. <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%D0%9B%20%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%BC%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202013.pdf>
4. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями: навчальний посібник, вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
5. Загурський О. Управління ризиками. К.: Університет Україна, 2016. 244 с.
6. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Навчальний посібник. Друге видання, доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 192 с.
7. Живко З.Б. Управління змінами: навчальний посібник / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
8. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / за ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.
9. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ» : Політехніка, 2016. 388 с.
10. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний. Біла Церква : КОПОПК. 2013. 104 с.
11. Коберник О.М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник / О. М. Коберник, М.І. Гагарін 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242с.

12. Мазаракі А. А., Бай С. І, Брич В. Я. та ін. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.
13. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
14. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
15. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчина С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Харків ; Київ : Центр учбової літератури, 2015. 233 с.
16. Новгородська Ю. Г. Інноваційний менеджмент в освіті : [начально-методичний посібник] для магістрів спеціальності 073 Менеджмент. Ніжин: Видавництво НДУ ім. М.Гоголя, 2019. 120 с.
17. Новгородська Ю.Г. Методичні матеріали та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» (для студентів спеціальності 073 Менеджмент). Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 66 с.
18. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
19. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
20. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 74 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
21. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник / Мороз В. М., Мороз С. А. К., 2019. 140 с.
22. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»: для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с.
23. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків: КП «Міська друкарня», 2022. 64 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/-123456789/4934/1/NMP\\_Upravlinnya%20konfliktamy\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/-123456789/4934/1/NMP_Upravlinnya%20konfliktamy_22.pdf)

### **Додаткова література:**

1. Автономія навчального закладу: нормативно-правові документи. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 6. С. 4-7.
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рек. / Сетосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ, 2019. 47 с. URL: [//mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf](http://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf), (дата звернення: 14.11.2022).
3. Атаманюк Д. В. Методи менеджменту. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24092/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%20%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6.pdf>
4. Божинський В. Опорний загальноосвітній навчальний заклад: особливості діяльності. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 8.
5. Болотна О. В. Особливості маркетингу у сфері освітніх послуг. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_25.06.21/-Conf\\_25.06.21\\_15.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_25.06.21/-Conf_25.06.21_15.pdf)
6. Василенко Н. В. Особливості управління опорною школою: кардинальні реформи в освіті. *Управління школою*. 2016. № 31/33. С. 2–13.
7. Василенко Н. В. Хмарні технології в управлінні навчальним закладом. *Завучу. Усе для роботи*. 2015. № 1/2.
8. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1 (21). 2013. С. 46-48. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/9-1-21-2013.pdf>
9. Ворон О. Організаційна автономія закладу загальної середньої освіти в ефективному впровадженні внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Нова пед. думка*. 2022. №1. С. 3–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2022\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_1_3), (дата звернення: 27.11.2022).
10. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2020. 75 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>
11. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an\\_organizational\\_cultu](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_cultu)

re\_as\_object\_of\_administrative\_activity\_is\_in\_the\_field\_of\_government\_s  
ervice.pdf

12.Гречанюк З. С. Системний підхід до управління загально-освітнім закладом як теоретичне підґрунтя управління освітніми ризиками. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 8–12. <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.

13.Гуменюк В. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії: навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2019. 256с.

14.Давидова Н. Академічна свобода та автономія закладу освіти: межі здійснення. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С.21–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2018\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_6_5), (дата звернення:14.12.2022).

15.Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. Вісник : збірник / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; відп. за вип. Р. О. Язиніна. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.

16.Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіон*. 2004. № 1(2). С. 45–47.

17.Зубченко Т. Впровадження автономії навчального закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 6. С. 8-13.

18.Іщук О.В. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 1. С. 36-40. URL: <http://www.orgpsy-journal.in.ua/index.php/oper/article/view/173/144>

19.Зубченко Т. Впровадження автономії навчального закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 6. С. 8-13.

20.Ліснєвська Ю.О., Рибкіна С.О. Роль маркетингу в управлінні сучасною школою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 3 2020. С.133-138. URL: [https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/3\\_2020/26.pdf](https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/3_2020/26.pdf)

21.Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.

22. Пурій Г.М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів / Г.М. Пурій, М.М. Хомик. *Реалізація концепції сталого*

розвитку: взаємодія держави та бізнесу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2018. 128 с. С. 64–66.

23. Пурій Г.М. Фандрайзинг як метод фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах обмеженості бюджетних ресурсів / Г.М. Пурій, І.Р. Фляк. *Актуальні питання розвитку науки та освіти (частина I): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* м. Львів, 19-20 жовтня 2019 року. Львів : Львівський науковий форум, 2019. 56 с. С. 26-28.

24. Рега М. Г. Маркетинг галузей: навчальний посібник / М. Г. Рега, І. М. Чучка. Мукачево : РВЦ МДУ, 2015. 228 с. URL: [http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/146/1/Marketing\\_Galuzey\\_Rega\\_-\\_M\\_G\\_Chuchka\\_I\\_M.PDF](http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/146/1/Marketing_Galuzey_Rega_-_M_G_Chuchka_I_M.PDF)

25. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

26. Телетова С.Г., Телетов О. С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3, Т. 2. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011\\_3\\_2\\_117\\_124.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011_3_2_117_124.pdf)

27. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у навчальних закладах. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. К. : Гнозис, 2014. Вип. 10. С. 375–380.

28. Черненко Н. М. Особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту. *Наука і освіта*. 2015. № 9 СХХХVIII. С. 196–200.

29. Шегеда А. Ф. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Завучу. Усе для роботи*. 2015. № 3/4. С. 321–325.

30. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.

### **Інформаційні ресурси**

1. ЕНМКД Управління економічною діяльністю закладів освіти. URL: <http://elr.tnpu.edu.ua/course/view.php?id=1616>

2. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

3. Закон України «Про дошкільну освіту». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/2628-14>.

4. Закон України «Про професійно-технічну освіту». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/103/98-%D0%B2%D1%80>.

5. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с. URL : [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment\\_v\\_osviti.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7697/1/Menedzment_v_osviti.pdf)

6. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL : <https://umity.in.ua/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%9F%D0%B5%D0%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

7. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 128 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/3072/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf>

8. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL : <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

9. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь: МДУ, 2013. 216 с. URL : [http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/osvitn\\_menedzhment\\_2013.pdf](http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/osvitn_menedzhment_2013.pdf)

10. Основи управління закладом загальної середньої освіти. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Видавництво: НАВЧАЛЬНА КНИГА - БОГДАН. Тернопіль, 2018. 192 с. URL: <https://bookme.com.ua/osnovi-upravlinnya-zakladom-zagalnoji-serednoji-osviti-navchalnij-posibnik-dlya-studentiv-vischih-pedagogichnih-navchalnih-zakladiv-9789661049900/>

11. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL:



[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf)

12. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

URL:[http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)

13. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

URL:<https://www.scribd.com/document/628003145/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8>

14. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін. ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с.  
URL:[http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві\\_текст\\_2020%20ВІЗАВІ.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf) (дата звернення: 22.03.2023).

15. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

### ***Освітні онлайн платформи:***

1. «Всеосвіта». URL: <https://vseosvita.ua>
2. Освітній проєкт «На Урок»: методичні матеріали для вчителя, статті, онлайн-навчання, конкурси. URL: <https://naurok.com.ua/webinar>
3. «Освіторія»: освітня платформа. URL: <https://osvitanow.org/>
4. Український проєкт «Якість освіти». URL: <http://yakistosviti.com.ua>
5. «EdEra» – українська студія онлайн-освіти. URL: <https://ed-era.com/>
6. «Prometheus»: цикли курсів з можливістю отримати сертифікат. URL: <https://prometheus.org.ua/>

Навчальне видання

**НОВГОРОДСЬКА**  
**Юлія Григорівна**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ**  
**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент

Технічний редактор – І. П. Борис  
Верстка, макетування – О. В. Борщ

*Видання друкується за авторським редагуванням*

---

Підписано до друку 13.05.24 р.  
Гарнітура Computer Modern  
Замовлення № 104

Формат 60x84/16  
Обл.-вид. арк. 3,4  
Ум. друк. арк. 4,7

Папір офсетний  
Електр. вид-ння

---



Ніжинський державний університет  
імені Миколи Гоголя.  
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3<sup>А</sup>  
(04631)7-19-72  
E-mail: [vidavn\\_ndu@ukr.net](mailto:vidavn_ndu@ukr.net)  
[www.ndu.edu.ua](http://www.ndu.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2137 від 29.03.05 р.