

Ю. Г. Новгородська

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ОСВІТНІЙ 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 А1 Освітні науки*

Ніжин – 2026

УДК 378.147:005.3(075.8)

Н72

Рекомендовано до друку Вченою радою
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
(НДУ ім. М. Гоголя)
Протокол № 10 від 26.03.2026 р.

Рецензенти:

Самойленко О. В. – кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту;

Аніщук А. М. – кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри дошкільної освіти

Новгородська Ю. Г.

Н72 Методичні матеріали та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності А1 Освітні науки). – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2026. – 65 с.

Методичні матеріали та рекомендації до вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» розроблені з метою надання практичної допомоги студентам заочної та денної форми навчання щодо покращення опанування її змісту, вироблення практичних навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності. Видання призначене здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності А1 Освітні науки, керівникам закладів освіти, викладачам ЗВО.

УДК 378.147:005.3(075.8)

ЗМІСТ

Передмова	4
Структура та зміст навчальної дисципліни	5
Семінарські заняття.....	7
Самостійна робота.....	28
Індивідуальне навчально-дослідне завдання	32
Управлінські ситуації.....	34
Підсумковий контроль (тести).....	46
Орієнтовні питання до екзамену.....	51
Шкала оцінювання	54
Рекомендовані джерела інформації.....	61

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 А1 Освітні науки. 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.

Вивчення дисципліни у комплексі з іншими освітніми компонентами ОПП «Управління закладом освіти» сприяє набуттю здобувачами компетентностей:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу.

ЗК2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність виявляти, ставити та розв'язувати проблеми.

ЗК7. Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК8. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності.

СК9. Здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у освітній та дослідницькій діяльності

СК10. Здатність розробляти, обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення щодо розвитку закладу освіти, орієнтуючись на якість, ефективність та стратегічні цілі освітньої політики.

СК11. Здатність здійснювати управління закладом освіти в умовах конкурентного, змінного та цифровізованого освітнього середовища з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.

Вивчення навчальної дисципліни у комплексі з іншими освітніми компонентами ОПП «Управління закладом освіти» сприяє набуттю здобувачами таких результатів:

ПРН2. Використовувати сучасні цифрові технології і ресурси у професійній, інноваційній та дослідницькій діяльності.

ПРН3. Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висловлювати аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.

ПРН7. Створювати відкрите освітньо-наукове середовище, сприятливе для здобувачів освіти та спрямоване на забезпечення результатів навчання.

ПРН10. Приймати ефективні, відповідальні рішення з питань управління в сфері освіти/педагогіки, зокрема у нових або незнайомих середовищах, за наявності багатьох критеріїв та неповної або обмеженої інформації

ПРН12. Планувати та реалізовувати управлінські рішення з урахуванням інклюзивних підходів, цифрових трансформацій і специфіки регіонального розвитку освітнього простору.

ПРН15. Розробляти та впроваджувати PR-стратегії, що формують позитивний імідж закладу освіти, налагоджують взаємодію з громадськістю, місцевими органами влади та засобами масової інформації.

Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усь- го	у тому числі					усь- го	у тому числі				
		л	п	лаб	к	с		л	п	лаб	к	с
Розділ I. Теоретичні основи освітнього менеджменту												
1. Становлення та розвиток освітнього менеджменту	12	2	2			8	14	2			12	
2. Освітній заклад як об'єкт управління	16	2	4			10	14	2			12	
3. Управлінське рішення як ключова категорія освітнього менеджменту	12	2	2			8	12				12	
4. Методи управління закладом освіти	14	2	2			10	16	2			14	
Разом за розділом I	54	8	10			36	56	2	4		50	
Розділ II . Основні функції освітнього менеджменту												
5. Організування як ключова функція освітнього менеджменту	14	2	2			10	14	2			12	
6. Планування як складова управлінського процесу	16	2	4			10	14	2			12	
7. Мотивування як загальна функція освітнього менеджменту	16	2	4			10	12				12	
8. Контролювання у системі управління закладом освіти	14	2	2			10	12				12	
Разом за розділом II	60	8	12			40	52	2	2		48	
Розділ III. Управління закладом освіти в умовах сучасних трансформацій												
9. Комунікації як ефективний інструмент управлінської діяльності	12	2	2			8	14	2			12	
10. Управління процесом цифровізації в закладі освіти	12	2	2			8	16	2	2		12	
11. Організація діяльності закладу освіти в умовах інклюзії	12	2	2			8	12				12	
Разом за розділом III	36	6	6			24	42	2	4		36	
Усього годин	150	22	28			100	150	6	10		134	

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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. Фактори ефективності менеджменту в освіті.

Ключові поняття: менеджмент, освітній менеджмент; закономірності, принципи освітнього менеджменту.

Тема 2. Освітній заклад як об'єкт управління

Освітній заклад як відкрита соціально-педагогічна система: поняття, ознаки. Основні компоненти системи: управлінський, педагогічний, учнівський; ресурсний (кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, інформаційний), комунікаційний. Типи освітніх закладів. Основні нормативні документи, які регламентують діяльність закладу освіти. Загальні принципи управління закладом освіти.

Внутрішнє та зовнішнє середовище закладу освіти. Зовнішнє середовище: державна освітня політика; демографічна ситуація; економічні умови; соціокультурні чинники; конкуренція на ринку освітніх послуг. Внутрішнє середовище: кадровий потенціал, організаційна культура, система управління, освітнє середовище, психологічний клімат у колективі. Формування конкурентоспроможності закладу освіти.

Ключові поняття: освітній заклад, типи освітніх закладів, принципи управління закладом освіти, внутрішнє та зовнішнє середовище закладу освіти, конкурентоспроможність, позитивний імідж закладу освіти.

Тема 3. Управлінське рішення як ключова категорія освітнього менеджменту

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. Принципи ефективного делегування: чіткість завдань, відповідність повноважень відповідальності, довіра та контроль, зворотний зв'язок. Чинники, що забезпечують ефективність процесу делегування повноважень. Типові помилки в процесі делегування.

***Ключові поняття:** управлінське рішення, функції, типи, принципи прийняття, етапи розробки, методи прийняття, делегування повноважень, типи повноважень.*

Тема 4. Методи управління закладом 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.

Методи управління в контексті стилів керівництва. Поняття стилю керівництва. Класифікація стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний). Переваги та недоліки кожного стилю керівництва. Фактори впливу на ефективність стилю керівництва.

***Ключові поняття:** методи управління, адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи, стилі керівництва.*

РОЗДІЛ II. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 5. Організування як ключова функція освітнього менеджменту

Організування як базова управлінська функція освітнього менеджменту. Його роль у забезпеченні цілісності та результативності освітнього процесу. Організування як процес упорядкування діяльності колективу, розподілу повноважень, відповідальності та ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу освіти. Нормативно-правові основи організування діяльності закладу освіти. Роль статуту, посадових інструкцій, внутрішніх положень.

Поняття організаційної структури управління. Види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, проєктна. Структура управління закладом 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).

***Ключові поняття:** організування, статут, посадові інструкції, внутрішні положення, організаційна структура управління, керуюча підсистема, керована підсистема.*

Тема 6. Планування як складова управлінського процесу

Планування як базова функція менеджменту. Принципи планування в освіті: науковість, системність, гнучкість, перспективність, реалістичність, варіативність. Нормативно-правові основи планування діяльності закладу

освіти. Державні стандарти та стратегічні документи у сфері освіти. Внутрішні нормативні документи (статут, стратегія розвитку, освітня програма).

Види планування діяльності закладу освіти. Стратегічне, тактичне та оперативне планування. Довгострокові, середньострокові та короткострокові плани. Перспективне планування розвитку закладу. Річний план роботи. Календарно-тематичне планування. Індивідуальні плани педагогічних працівників. Процедура планування та характеристика її етапів. Організаційно-педагогічні умови успішного планування діяльності закладу освіти. Управління ризиками в контексті планування діяльності закладу освіти. Сутність та види ризику. Етапи управління ризиками в процесі планування: ідентифікація ризиків, оцінювання ризиків, реагування на ризики, моніторинг та коригування

***Ключові поняття:** планування, принципи планування, види планування, процедура планування, ризик, управління ризиками.*

Тема 7. Мотивування як загальна функція освітнього менеджменту

Основні підходи до визначення поняття «мотивація». 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.

***Ключові поняття:** мотивування, матеріальне, нематеріальне, трудове мотивування, статусне мотивування.*

Тема 8. Контролювання у системі управління закладом освіти

Контролювання як механізм забезпечення відповідності між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності закладу освіти. Сутність, мета та завдання контролювання. Функції та принципи здійснення контролювання. Об'єкти контролю. Форми контролю Види контролювання в закладі освіти: за часом здійснення (попередній (превентивний). поточний, підсумковий); за змістом (адміністративний, педагогічний, фінансово-господарський, кадровий);

за суб'єктами здійснення (внутрішній (самоконтроль, адміністративний контроль), зовнішній (інституційний аудит, державний нагляд). Методи контролю та їх характеристика. Технологія здійснення процесу контролювання. Чинники, що обумовлюють ефективність контролю.

***Ключові поняття:** контролювання, види, функції, принципи, об'єкти контролювання, методи контролювання.*

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Тема 9. Комунікації як ефективний інструмент управлінської діяльності

Сутність управлінських комунікацій. Комунікації як процес обміну інформацією, управлінськими рішеннями та смислами між суб'єктами управління. Роль комунікацій у реалізації основних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання. Комунікації як механізм координації діяльності та забезпечення цілісності закладу освіти. Види управлінських комунікацій: вертикальні (між керівником і підлеглими); горизонтальні (між підрозділами та колегами); діагональні (між різними рівнями та структурами); формальні (наради, накази, звіти); неформальні (особисті контакти, професійні обговорення). Комунікаційний процес та його елементи: відправник, повідомлення, канал передачі, одержувач, зворотний зв'язок. Комунікаційний простір закладу освіти. Комунікаційні бар'єри. (інформаційні, психологічні, організаційні) та їх характеристика. Інструменти та канали комунікації. Нарadi, педагогічні ради, електронний документообіг, корпоративна електронна пошта, офіційний вебсайт, соціальні мережі, месенджери, внутрішні платформи управління. Комунікації у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами: співпраця з батьками, громадою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями. Формування позитивного іміджу та репутації закладу освіти.

***Ключові поняття:** комунікації, управлінські комунікації, види управлінських комунікацій, комунікаційний процес, комунікаційні бар'єри, інструменти та канали комунікації.*

Тема 10. Управління процесом цифровізації в закладі освіти

Цифровізація як сучасний вектор розвитку освітнього менеджменту. Поняття цифровізації як процесу впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності закладу освіти. Цифровізація як інструмент підвищення ефективності управління та якості освітніх послуг. Вплив цифрових інструментів на підвищення ефективності, прозорості та результативності управління. Нормативно-правові засади цифровізації управління. Міністерство освіти і науки України. Міністерство цифрової трансформації України. Державна служба якості освіти України. Законодавче забезпечення електронного документообігу, інформаційної відкритості, захисту персональних даних. Цифровізація управлінських процесів: електронний документообіг, автоматизація планування та звітності, цифрові платформи для комунікації, мережеві ресурси тощо. Цифровізація комунікаційних процесів як чинник ефективності управління. Електронна

взаємодія з педагогами, учнями, батьками, громадськістю. Офіційний вебсайт як інструмент прозорості. Соціальні мережі як засіб формування іміджу закладу освіти. Організація онлайн-нарад і дистанційної співпраці.

***Ключові поняття:** цифровізація, цифрові інструменти, цифровізація управлінських процесів, електронна взаємодія.*

Тема 11. Організація діяльності закладу освіти в умовах інклюзії

Поняття інклюзії та інклюзивної освіти. Соціальна та правова основа формування інклюзивної політики. Значення інклюзивної освітньої політики для розвитку навчального середовища та забезпечення рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу. Система управління інклюзивною політикою закладу освіти. Мета, завдання та принципи і управління в умовах інклюзії. Ресурсне та кадрове забезпечення інклюзивного навчання. Функції суб'єктів управління закладом освіти в умовах інклюзії.

***Ключові поняття:** інклюзія, інклюзивна освіта, освітня політика, ресурсне та кадрове забезпечення, функції суб'єктів.*

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

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. 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>
2. 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_in_the_field_of_government_service.pdf
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
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. 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/>
6. 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/kovalyana,+19.pdf>
7. 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)
8. 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

9. 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)

10. 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 (дата звернення: 22.03.2023).

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. 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

13. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi

Семінарське заняття №2-3

Тема: Формування конкурентоспроможності закладу освіти

План

1. Конкурентоспроможність закладу освіти як об'єкт управління.
2. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО.
3. Структура конкурентоспроможності закладу освіти (кадровий, науково-методичний, матеріально-технічний, управлінський, інформаційний та комунікаційний компоненти).
4. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності закладу освіти.
5. Система управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Мета, завдання та принципи як складові системи управління конкурентоспроможністю закладом освіти.
6. Етапи формування конкурентоспроможності освітнього закладу.
7. Технології управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

Література

1. Бреус С. В., Сугоняко І. І. Оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти у контексті управління нею. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-21>
2. Гуржій А. М., Зайчук В. О., Пригодій М. А., Романова Г. М. Технології управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти: методичний посібник, Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 76 с
3. Літкевич А.М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Випуск 9(38) <https://doi.org/10.32405/2218765063> DOI [https://doi.org/10.32405/221876509\(38\)6377](https://doi.org/10.32405/221876509(38)6377)
4. Пурій Г. М., Кузнецова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.150>
5. Труніна І. М., Білик М. Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2020. №5(38), С.197–206. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5%2838%29/22.pdf>
6. Шевченко І.Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 252 с. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf

Семінарське заняття №4

Тема: Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень

План

1. Сутність поняття «делегування повноважень». Типи повноважень.
2. Принципи ефективного делегування: чіткість завдань. відповідність повноважень відповідальності, довіра та контроль. зворотний зв'язок.
3. Чинники, що перешкоджають активному делегуванню.
4. Чинники, що забезпечують ефективність процесу делегування повноважень.
5. Типові помилки в процесі делегування.

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
2. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
3. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
4. 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.

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. 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/>

7. 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

8. 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)

9. 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 (дата звернення: 22.03.2023).

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).

Семінарське заняття №5
Тема: Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління закладом освіти

План

1. Поняття стилю керівництва в освітньому менеджменті.
2. Класичні стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) та їх характеристика.
3. Інноваційні стилі керівництва в освіті (трансформаційний та ситуаційний).
4. Вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу.
5. Чинники, які впливають на вибір стилю керівництва

Література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. /Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вип. VIII / за ред. О.М.Фудорової. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. 2021. С.24-32
3. Вдовенко Т. Формування ефективного стилю керівництва закладом освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2024. Випуск 66. С.47-53. DOI : 10.31909/26168812.2024-(66)-5
4. Ключко А.О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус.* Випуск 17. 2020. С. 163-167. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2020/17-2020/31.pdf>
5. Кобаль В.І., Миско М.І. Стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти: постановка проблеми. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів* : зб. тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021 р. Мукачево : Вид-во МДУ, 2021. С.107-108.
6. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
7. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
8. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>.
9. Стеценко Н., Ткачук Г. До проблеми формування індивідуального стилю управління закладом освіти. *Молодь і ринок.* 2020. №3-4 (182-183). С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2020.216687>
10. Ткаченко О.П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2020. Випуск 70. URL: [file:///D:/Doc/Downloads/5402-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5322-1-10-20250220%20\(2\).pdf](file:///D:/Doc/Downloads/5402-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5322-1-10-20250220%20(2).pdf)

Семінарське заняття №6

Тема: Організаційна структура управління закладом освіти

План

1. Поняття організаційної структури управління. Види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, проєктна.
2. Структура управління закладом освіти. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) та керована підсистема (об'єкт управління) в закладі освіти.
3. Структура управлінських органів управління закладом освіти:
 - органи колегіального управління (педагогічна рада, нарада при директорі, 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).

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
2. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
3. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
4. 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.
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://znaayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
6. 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/>
7. 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
8. 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)

9. 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 (дата звернення: 22.03.2023).

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).

Семінарське заняття №7-8

Тема: Управління ризиками в контексті планування діяльності закладом освіти

План

1. Феноменологія «ризиків» у теорії освітнього менеджменту. Класифікація та характеристика ймовірних ризиків у закладах освіти.

2. Технологія виявлення та управління ризиками. Цілі і завдання управління ризиками.

3. Етапи управління ризиками.

4. 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).

5. Шляхи запобігання та подолання ризиків.

Література

1. Горбаньова В.О. Ризик-менеджмент у закладах освіти в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. *Менеджмент*. 2025. Випуск 4 (49). С.98-102. URL : https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/49_2025/16.pdf

2. 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. <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.
3. Загурський О. Управління ризиками. К.: Університет Україна, 2016. 244 с.
4. 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
5. Ляшенко О., Наконечна О. Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку. EMPIRIO. 2024. Том 1, вип. 1. С. 90–100.
6. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
7. 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).
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. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник./ Мороз В. М., Мороз С. А. К., 2019. 140 с.
10. 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
11. 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: chttp://eprints.zu.edu.ua/32275/1/визаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf (дата звернення: 22.03.2023).
12. 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).

13. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

14. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Одеса : Університет Ушинського, 2020. 116 с.

Семінарське заняття №9-10

Тема: Управління процесом професійного розвитку педагогічних кадрів

План

1. Професійний розвиток педагогічних кадрів як соціальна проблема.
2. Суть, зміст і структура професійної компетентності педагогів.
3. Структура управління професійним розвитком педагогічних працівників в умовах закладу освіти
4. Педагогічні умови професійного розвитку працівників закладу освіти
5. Етапи професійного розвитку молодих фахівців у системі управління закладу освіти.
6. Технології професійного розвитку педагогічних працівників.

Література

1. Куриш Н. Моделювання професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної педагогічної освіти. *Viae Educationis: Studies of Education and Didactics*. 2022, Vol. 1, No. 1. С.65-72. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/uploads/periodicals/ve/1/ve108.pdf>

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

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

4. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. / Л. А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87с. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/59a5dc4b-e028-4893-b6e1-f42e2c9cd4b7/content>

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. 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. 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. Просіна О.В. Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану. Варіативні моделі й технології трансформації професійного розвитку фахівців в умовах відкритої освіти: зб. матер. Всеукр. наук.- практи. інтернет-конф., 23 червня 2022 р. [ред. кол.: Пуховська Л.П., Просіна О.В. та ін.]. – К. : ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2022. 461 с., С. 307-3017 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732214>

9. Супровід діяльності центрів професійного розвитку педагогічних працівників: керівництво для тренерів: навч.-метод. Посібник / Упорядн. Андрощук І. М., Каменщук Т. Д., Карандій В. А. та ін., Київ. 2021. 132 с. URL:https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/posibnik_1_czpr-pp_sajt.pdf

10. 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

11. 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)

12. 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 (дата звернення: 22.03.2023).

13. 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: Організація контролю за діяльністю підлеглих

План

1. Контроль як важлива функція управлінської діяльності керівника: сутність та основні види.
2. Функції внутрішнього контролю та їх характеристика (пізнавально-інформаційна, оцінно-регулювальна, мотивувально-консолідувальна, розвивальна).
3. Типи підлеглих (типи неідеальних робітників за Т.Фарнсвортем).
4. Поведінка керівника з різними типами підлеглих.
5. Методи управлінського контролю.

Література

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/377416900_Tehnika_upravlinskoj_dialnosti_navcalnij_posbinik_K_Milenium_2022_424_s
2. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
3. 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.
4. 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).
5. 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/>
6. 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
7. 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](#)

8. 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 (дата звернення: 22.03.2023).

9. Сич. Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». – Старобільськ, 2021. 283 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7809/Sich.pdf>

Семінарське заняття №12

Тема: Комунікаційний аспект формування позитивного іміджу закладу

План

1. Поняття іміджу закладу освіти та його складові.
2. Чинники, що впливають на формування позитивного іміджу освітнього закладу.
3. Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій закладу освіти.
4. Комунікативний простір закладу освіти як середовище формування його репутації та іміджу.
5. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та медіаресурсів у формуванні іміджу закладу освіти.
6. Паблік рілейшнз як інструмент формування позитивного іміджу закладу освіти.
7. Комунікативна культура керівника і педагогічних працівників.

Література

1. Алексеєнко К. Формуємо імідж навчального. *Практика управління закладом освіти*. 2016. №1. С. 12-25.

2. Боярська-Хоменко А. В. Формування позитивного іміджу закладу вищої освіти через інноваційну педагогічну діяльність. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2023/02/boyarska-homenko_stattya.pdf

3. Біловодська О. А. Імідж закладів вищої освіти: систематизація змісту. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Київський національний торговельно-економічний університет*. 2021. С. 111-113. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17340/3/%D0%91%D0%9C_2021_%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення: 22.05.2023).

4. Василенко В. Визначення іміджевих маркерів цільової аудиторії як один з етапів формування іміджу закладу вищої освіти. *Науково-практичний*

журнал в галузі соціальних комунікацій. 2019. №10. С. 25-29. URL: <http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1934/1/%d0%b2%d0%b0%d1%81%d0%b8%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf>

5. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8370/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6. Вознюк Л., Шапран Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. №3 (107). С. 25-31. URL: <https://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/350/315>

7. Діомідова Н. Ю., Частник О. С. Імідж закладу вищої освіти його побудова. *Вісник науки та освіти*. 2023. Вип. 5(11). С. 462-471. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/4969/4997>

8. Зайцева С. С. Особливості формування іміджу ВНЗ як науково-теоретична проблема соціальних комунікацій. *Прикладні комунікаційні технології у системі соціальної діяльності*. 2015. Випуск №3 (18). С. 144-148. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81071/1/Zaitseva_obraz_2015_3.pdf;jsessionid=AFD5FAD01EABDA1831D0D3A562BFCE5E (дата звернення: 25.05.2023)

9. Станкова А.О., Холодний Г. О. Особливості формування іміджу закладу вищої освіти. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. С. 414-418. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12676/1/OIP2018_P414-418.pdf

10. Тарасенко І.М. Розвиток педагогічного персоналу як складова формування іміджу закладу загальної середньої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*, 2018. №61. С. 137-144. URL: <https://periodicals.karazin.ua/education/article/view/25426/22854>

11. Ямполь Ю. В. Косенюк Г. В., Жукова Г. В., Булгакова Т. М. Розвиток комунікаційного простору закладу освіти: світовий досвід розвитку професійного спілкування в умовах цифровізації освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. Випуск 18. URL: <https://reposit.unisport.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5241697-a641-4878-9cf4-7418d0fe6e2e/content>

Семинарське заняття №13

Тема: Інформаційне забезпечення управління закладом освіти

План

1. Сутність інформації, її класифікація і значення в освітньому менеджменті.
2. Управлінська інформація: її види та властивості.
3. Сутність категорії «інформаційний ресурс».
4. Сутність інформаційного процесу та основні аспекти інформатизації управління закладом освіти.
5. Інформаційна культура керівника закладу освіти.

Література

1. Базелюк, О.В. Формування цифрової культури педагогічних працівників у закладах професійної освіти. *Вісник післядипломної освіти*, 2016. №6(35), с.23-35
2. Біличенко О. Цифрова стратегія як складник соціально-комунікаційного простору закладу вищої освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти : методичні матеріали до проєкту «Цифровий освітній простір: українсько-польський досвід»*. Слов'як: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. С. 37-46.
3. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8370/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Колеснікова І. В. Цифровізація освітнього процесу в закладі післядипломної педагогічної освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 78. С. 117-120. URL: <https://enpuirb.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41cdeb9c-ba41-4d52-99c2-8826b50cde81/content>
5. Колеснікова І., Харченко Г. Цифровізація освітнього процесу в новій українській школі. *Нові технології навчання*, 2024. №98. С. 89-95. URL: <https://www.journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/401/472>
6. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року: проєкт Міністерства освіти і науки України від 31.05.2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/artur%seleckij%proyekt%strategiyi%cifrovoyi%transformaciyi%osviti%i%nauki%napravlenij%na%stvorennya%yedinoyi%ekosistemi>
7. Ребуха Л., Брик Р. Інформаційно-освітній простір закладів освіти: функціональні особливості освітнього веб-сайту. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*. 2021. №2. С. 103-114. URL: <http://gsip.wunu.edu.ua/index.php/gsipua/article/view/569>.
8. Толмач М. Цифрові технології в освіті: можливості й тенденції застосування. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 2021, Том 4. №2. С. 159-171. URL: <https://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/247474/244932>
9. Фіданян, О.Г., 2020. Аналіз стану цифровізації закладів загальної середньої освіти України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020. №4 (60), с.88-97.
10. Формування концептуальних засад цифрової трансформації освіти та науки України / О. Ф. Новікова та ін. *Вісник економічної науки України*. 2021. Т. 1, № 40. С. 190-198. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729%7206.2021.1\(40\).190%198](https://doi.org/10.37405/1729%7206.2021.1(40).190%198)
11. Цифрові технології в освітньому процесі закладів освіти : збірник матеріалів VII Всеукраїнської інтерактивної науково-практичної конференції / упоряд. Н. А. Басараба. Рівне : РОІППО, 2019. 126 с.

Семінарське заняття №14

Тема: Організація інклюзивного та недискримінаційного середовища в закладі освіти

План

1. Нормативно-правові засади організації інклюзивного й недискримінаційного освітнього середовища.
2. Управлінська діяльність керівника щодо створення інклюзивного середовища в закладі освіти.
3. Організаційні та матеріально-технічні умови забезпечення доступності освітнього середовища.
4. Організація роботи команди психолого-педагогічного супроводу в умовах інклюзивного навчання.
5. Управління формуванням толерантного та безпечного освітнього середовища.
6. Забезпечення безбар'єрності та доступності освітнього простору.

Література

1. Касьянова О. М. Інклюзивна освіта: навчально-методичні матеріали для педагогічних працівників. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 148 с.
2. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи розвитку в Україні. Київ: Педагогічна думка, 2018. 128 с.
3. Колупаєва А. А., Таранченко О. М. Інклюзивна освіта: від основ до практики. Київ: АТОПОЛ, 2019. 152 с.
4. Мацюк З., Фенко М. Інклюзивне та безбар'єрне освітнє середовище для осіб з особливими освітніми потребами. *Acta Paedagogica Volynienses*. 2025. №1. С. 22–30.
5. Найда Ю. М. Інклюзивна освіта: навчально-методичний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. 120 с.
6. Олексенко С. В., Савченко С. В. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми та перспективи розвитку. Karlsruhe: ScientificWorld-NetAkhatAV, 2024. 160 с.
7. Савостікова К. Інклюзивна освіта в сучасному освітньому просторі України. *Вересень*. 2022. № 1. С. 83–90.
8. Тонне О. Інклюзивне освітнє середовище: міждисциплінарний підхід до визначення поняття. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Т. 12. № 4. С. 34–41.
9. Турчина І. Організація інклюзивного освітнього середовища у закладах освіти: управлінський аспект. *New Inception*. 2023. № 3–4. С. 50–61.
10. Шелудченко Л. І., Петренко О. Б., Бондар С. В. Інклюзивне освітнє середовище у закладах освіти: сучасні тенденції розвитку. Кропивницький, 2021. 134 с.

САМОСТІЙНА РОБОТА

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	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	<p>Становлення та розвиток освітнього менеджменту</p> <ul style="list-style-type: none"> запишіть визначення (згідно з правилами цитування) та проаналізуйте у різних джерелах тлумачення основних понять: «менеджмент», «управління», «освітній менеджмент»; обґрунтуйте роль і завдання освітнього менеджменту у діяльності сучасного керівника закладу освіти. 	8	12
2	<p>Освітній заклад як об'єкт управління</p> <ul style="list-style-type: none"> ознайомитись з документами, що регламентують організацію роботи освітнього закладу; ознайомитись та проаналізувати структуру та зміст програми розвитку освітнього закладу, особливості складання; ознайомитись та проаналізувати структуру та зміст річного плану роботи освітнього закладу, особливості складання; <p>ознайомитись із статутом навчального закладу, проаналізувати його структуру, основні розділи.</p>	10	12
3	<p>Управлінське рішення як ключова категорія освітнього менеджменту</p> <ul style="list-style-type: none"> визначте позитивні і негативні сторони колегіального прийняття рішення; яких вимог необхідно дотримуватись при прийнятті управлінських рішень? яких типових помилок припускаються керівники при прийнятті управлінських рішень? <p>наведіть приклади методів, спрямованих на розв'язання управлінських завдань чи прийняття управлінських рішень.</p>	8	12
4	<p>Методи управління закладом освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> оберіть основні методи управління в освітньому менеджменті. проаналізуйте сильні і слабкі сторони методів управління. визначте напрямки застосування методів управління. Обґрунтуйте ефективність їхніх дій. Назвіть основні перешкоди їх повного застосування. <p>оберіть для аналізу декілька стилів управління менеджера освіти. Визначте параметри</p>	10	14

№	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
	<i>управлінських дій, що характерні для певного стилю управління. Визначте групи психологічних рис, що відповідають даному стилю. Оберіть та обґрунтуйте обраний Вами один зі стилів.</i>		
5	Організування як ключова функція освітнього менеджменту <ul style="list-style-type: none"> • які результати має забезпечувати ефективне організування? • сформуйте перелік основних документів, що регламентують організаційно-управлінську діяльність ЗЗСО; • які зміни чи доповнення ви б запропонували для підвищення ефективності організаційної роботи? 	10	12
6	Планування як складова управлінського процесу <ul style="list-style-type: none"> • опишіть технологію підготовки і проведення педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу. • складіть план роботи педагогічної ради ЗО на навчальний рік; • зробіть перелік нормативно-правових документів, які передбачають діяльність загальноосвітнього навчального закладу. • 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?; • оцініть конструктивність таких управлінських впливів як: розпорядження, наказ. 	10	12
7	Мотивування як загальна функція освітнього менеджменту <ul style="list-style-type: none"> • доведіть необхідність створення керівником мотиваційного середовища в закладі освіти; • спроектуйте систему мотивації працівників у вибраної вами педагогічній системі та підготуйте її презентацію; <p><i>підберіть по 3 методички для вивчення стану мотивації працівників закладу освіти.</i></p>	10	12
8	Контролювання у системі управління закладом освіти <ul style="list-style-type: none"> • обрати один із методів внутрішньошкільного контролю, розкрийте його сутність та технологію застосування; 	10	12

№	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>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.</i> 		
9	<p>Комунікації як ефективний інструмент управлінської діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Чому ефективна комунікація важлива для реалізації управлінських рішень?</i> • <i>Які кроки здійснює керівник для забезпечення своєчасного обміну інформацією?</i> • <i>Які засоби комунікації використовує керівництво закладу для взаємодії з педагогами, учнями та батьками?</i> • <i>Які внутрішні документи регламентують комунікаційний процес?</i> 	8	12
10	<p>Управління процесом цифровізації в закладі освіти</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>визначити сильні та слабкі сторони закладу освіти;</i> • <i>розробити анкету для вивчення стану управління процесом цифровізації в закладі освіти;</i> • <i>розробити методичні рекомендації щодо удосконалення управління процесом цифровізації.</i> 	8	12
11	<p>Організація діяльності закладу освіти в умовах інклюзії</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>скласти список реальних та потенційних споживачів освітніх послуг;</i> • <i>розробити опитувальний лист з вивчення освітніх потреб реальних та потенційних споживачів закладу освіти.</i> 	8	
Разом		100	134

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 проєкт «Модель управління закладом освіти». Здобувач обирає тип закладу освіти (ЗЗСО, ліцей, гімназія тощо); визначає місію, візію та стратегічну мету розвитку; окреслює принципи управління (демократичність, інклюзивність, інноваційність, партнерство); аналізує ресурси: кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні; враховує виклики сучасної освіти (цифровізація, інклюзія, автономія); визначає рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний); розробляє організаційну структуру (лінійна, функціональна, матрична або змішана); описує розподіл повноважень між керівником, заступниками, педагогічною радою, органами громадського самоврядування; визначає можливі ризики при впровадженні моделі та шляхи їх мінімізації.

Оформлення результатів проєкту: підготовка пояснювальної записки, створення презентації (10-15 слайдів), підготовка виступу (5- хв).

Критерії оцінювання проєкту:

1. Концептуальна обґрунтованість моделі:

- Чіткість формулювання місії, візії та стратегічної мети.
- Відповідність сучасним тенденціям розвитку освіти.
- Узгодженість із принципами автономії та демократичного управління.
- Логічність і цілісність концепції.

2. Проєктування організаційної структури:

- Доцільність вибору типу структури управління.
- Чіткість розподілу повноважень.
- Відображення колегіальних форм управління.
- Наявність візуальної схеми.

3. Реалізація функцій управління:

- Відображення циклу управління (планування, організування, мотивування, контролювання).
- Опис механізмів прийняття управлінських рішень.
- Зв'язок між функціями управління.
- Практична спрямованість.

4. Презентація та захист проєкту:

Вимоги до оформлення презентації:

- 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 (титульний, 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.

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 сформувати 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 світовідчужування 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 ухваленню 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 з 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, констатує, 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 волімпіадах 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 та батьків;

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. Обґрунтуйте 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 відноситися 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 повернути 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 оберете 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 скаржиться 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 дізнаєтеся, 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?

Ситуація 46. У ЗЗСО було проведено аналіз виконання рішення про організацію навчально-виховного процесу на засадах педагогіки життєтворчості та з'ясовано, що приблизно 20% членів колективу не беруть участь у цьому процесі.

Запропонуйте засоби регулювання процесу виконання рішення.

Ситуація 47. Для підвищення ефективності планування роботи ЗЗСО ви вирішили відмовитись від традиційного аналізу діяльності закладу освіти та перейти до використання моніторингових технологій.

Які заходи необхідно для цього здійснити?

Ситуація 48. У коледжі було прийнято рішення організувати позааудиторну роботу на засадах самоврядування учнів.

Запропонуйте зміст та методи контролю за реалізацією цього рішення.

Ситуація 49. Заклад освіти відстає у темпах інформатизації навчально-виховного процесу.

Проаналізуйте наявну ситуацію та запропонуйте систему заходів управління процесом інформатизації.

Ситуація 50. Вас обрали та призначили ректором ЗВО, який постійно зменшує свою долю на ринку освітніх послуг. Ви вирішили запровадити ризик-менеджмент для подолання наявних проблем.

Які заходи для цього ви будете використовувати?

Ситуація 51. Вас призначили завідувачем дитячого садка. Попередній керівник відрізнявся авторитарним підходом до управління.

Запропонуйте шляхи демократизації управління дитячим садком.

Ситуація 52. Попередній керівник ЗЗСО використовував у різних управлінських ситуаціях переважно примусову владу, що обумовило орієнтацію підлеглих на його вказівки, а не ініціативу та активність.

Як має використовувати владні механізми новий керівник закладу освіти?

Ситуація 53. У закладі вищої освіти готують на засідання Вченої ради питання про моніторинг якості освітніх послуг.

Запропонуйте систему методів, яка б дозволила отримати інформацію, необхідну для прийняття рішення.

Ситуація 54. Завідувачу кафедри потрібно довести до викладачів рішення про необхідність розробити дистанційні курси для організації дистанційного навчання з певної спеціальності.

Змодельуйте процедуру ознайомлення викладачів з завданням, яка б дозволила забезпечити його виконання.

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

6. Функція планування – це:

- a) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
- b) встановлення цілей організації;
- c) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
- d) визначення способів досягнення цілей організації.

7. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

- a) на досягнення певної мети організації;
- b) на виконання виробничих завдань;
- c) на досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації;
- d) на досягнення запланованих прибутків.

8. Завданням менеджменту є:

- a) постійний розвиток здібностей працівників підприємства;
- b) напрям діяльності працівників на досягнення цілей підприємства;
- c) ефективне використання наявних ресурсів для досягнення цілей персоналу;
- d) усі відповіді вірні.

9. Основні функції менеджменту – це:

- a) планування, контроль, прогнозування, стимулювання;
- b) планування, організація, мотивація, контроль;
- c) організація, мотивація, стимулювання, контроль;
- d) організація, мотивація, облік, контроль.

10. Менеджмент – це:

- a) вид діяльності;
- b) процес організації, мотивації, планування і контролю;
- c) процес управління;
- d) 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 розкивають зміст менеджменту освіти?
6. Які методи менеджменту використовуються в системі управління освітніми системами?
6. Як визначити результати освітньої діяльності педагогічного менеджменту?
7. Які рівні управління притаманні менеджменту освіти?
8. На які кінцеві результати орієнтує менеджмент освіти педагогічні колективи?
9. На яких основних принципах базується державна політика у сфері освіти в Україні?
10. Хто є суб'єктом та об'єктом управління освітньою діяльністю? З яких елементів складається механізм такого управління?
11. Проаналізуйте переваги та недоліки централізованої та децентралізованої моделей управління освітньою діяльністю.
12. Які рівні управління характерні для вітчизняної системи управління освітою? Поясніть їх особливості.
13. Яка специфіка структури державного управління освітою в Україні?
14. Охарактеризуйте повноваження загальнодержавних органів управління освітньою діяльністю в Україні.
15. Що є предметом діяльності з інформаційного забезпечення системи управління освітою?
16. З яких елементів має складатися внутрішня система забезпечення якості освіти?
17. Розкрийте завдання та функції навчального закладу.
18. В чому полягає місія освітньої організації?
19. Охарактеризуйте організаційно-правові основи функціонування закладів освіти.
20. Розкрийте принципи класифікації закладів освіти.
21. Охарактеризуйте особливості функціонування державних та приватних закладів освіти.
22. Назвіть характерні риси недержавних некомерційних закладів освіти.
23. Особливості формальних та неформальних організацій в освітній сфері.
24. Які джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності?
25. Механізм бюджетного асигнування освіти.
26. Які існують додаткові джерела фінансування навчальних закладів?
27. В чому сутність фандрайзингу?

28. Які особливості організації освітнього процесу на кожному рівні освіти?
29. Які форми організації навчального процесу вважаються традиційними для вітчизняної педагогічної школи ?
30. Назвіть відмінності видів планування для різних рівнів навчальних закладів.
31. Якими структурними одиницями здійснюється планування навчальної діяльності у вищих закладах освіти?
32. Як комунікації впливають на ефективність управлінської діяльності?
33. Яким є основні завдання інформаційного забезпечення управлінської діяльності.?
34. Які функції організаційна культура?
35. За якими критеріями оцінюють організаційну культуру?
36. Які функції комунікації в межах начального закладу?
37. Які вимоги ставлять до інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
38. Які принципи професійної етики?
39. Які є методи управління закладом освіти ?
40. Назвіть характерні особливості організаційно-розпорядчих методів?
41. Дайте визначення: «Наказ», «Розпорядження», «Директива»?
42. Які критерії використовуються для оцінки рівня професійно-педагогічної компетентності викладача?
43. В чому відмінність управлінської діяльності від інших видів праці?
44. Назвіть основні ознаки безлідерних колективів?
45. Поясніть особливості та співвідношення комерційного і некомерційного маркетингу в освітній сфері.
46. Проаналізуйте взаємозв'язок основних понять маркетингу (потреби, прагнення, попит, товар, ціна, обмін) у контексті маркетингу освітніх послуг.
47. Визначте основні функції маркетингової служби закладу освіти та поясніть їхній взаємозв'язок.
48. Дайте оцінку сучасних тенденцій розвитку освітнього маркетингу в Україні.
49. Проаналізуйте основні етапи процесу маркетингового дослідження в освітній діяльності.
50. Визначте фактори, які формують ринковий попит на освітні послуги.
51. Поясніть особливості диференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу у сфері освіти.
52. Проаналізуйте особливості конкурентних позицій закладу освіти на ринку освітніх послуг та їхній вплив на маркетингову стратегію.
53. Дайте характеристику типової структури маркетингової програми закладу освіти.
54. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс (marketing-mix) закладу освіти як набір контрольованих складових маркетингу освіти.
55. Обґрунтуйте специфіку освітньої послуги як товару та механізм її врахування в ефективному маркетингу освіти.

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

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

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

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

60. У чому полягає сутність конкуренції?

61. У чому проявляється конкурентоспроможність закладу освіти?

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

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

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

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

66. Які є основні методи оцінки конкурентоспроможності закладів освіти?

67. Які методи оцінки конкурентоспроможності ЗО є найпоширенішими?

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

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

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

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Критерії поточного (формульованого) оцінювання

Форми роботи	Критерії оцінювання	Розподіл формульованих оцінок
Практичне заняття	Високий. 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.	5
	Достатній. 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	4
	Середній. 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.	3
	Початковий. Студент відтворює незначну частину навчального матеріалу, має нечіткі уявлення про об'єкт вивчення. Одним простим реченням передає зміст частини теми, знаходить відповідь на закрите запитання в тексті підручника. З допомогою викладача дає елементарні відповіді, відтворює декілька термінів з теми заняття.	2
	Низький (мінімальний). Здобувач фрагментарно орієнтується в навчальному матеріалі, не може самостійно виконати завдання практичного заняття, відповіді неповні, поверхові, або з істотними помилками навіть за допомоги викладача	1

Критерії проміжного та підсумкового оцінювання

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
<p>Розв’язання управлінських ситуацій</p>	<p>8-10 балів: проблема чітко визначена, виокремлено її причини, наслідки та зацікавлені сторони; здійснено системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; запропоноване управлінське рішення логічне, реалістичне та аргументоване; враховано альтернативні варіанти, можливі ризики та інноваційні підходи; виклад відповіді чіткий, структурований, використовується професійна термінологія.</p> <p>5-7 балів: проблема визначена, але аналіз частково поверховий або не охоплює всі фактори; запропоноване рішення обґрунтоване, але альтернативи або ризики розкриті частково; виклад відповіді логічний, але аргументація може бути не повністю розгорнута; використання професійної термінології присутнє, з незначними неточностями.</p> <p>3-4 балів: проблема окреслена загально, аналіз фрагментарний, системність відсутня; рішення описане, але аргументація слабка, практична доцільність не розкрита; виклад відповіді частково неструктурований, термінологія використовується обмежено.</p> <p>1-2 бали: проблема не визначена або неправильно визначена; рішення декларативне або необґрунтоване; відсутня практична доцільність; управлінський підхід відсутній або фрагментарний; відповідь хаотична, відсутня структура, професійна термінологія не використовується.</p>	<p>10</p>
<p>Самостійна робота</p>	<p>Передбачає виконання практичних завдань різного характеру із застосуванням цифрових ресурсів, спрямованих на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поглиблення знань щодо функцій, принципів і технологій управління в освіті; • розвиток аналітичного, стратегічного та критичного мислення; • формування навичок планування, організування, мотивування та контролювання діяльності закладу освіти; • набуття досвіду моделювання управлінських ситуацій і розроблення управлінських рішень; • розвиток здатності до самоорганізації, професійної рефлексії та інноваційної діяльності. <p>Загальна кількість – 14 практичних завдань по 3 бали за кожне виконане.</p> <p>Критерії оцінювання: 3 бали (високий рівень) Завдання виконано повністю та якісно:</p>	<p>42</p>

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
	<ul style="list-style-type: none"> • продемонстровано розуміння змісту теми та сучасних підходів до управління освітньою діяльністю; • використано наукові джерела, нормативні документи, освітні дані або цифрові ресурси; • обґрунтовано управлінські рішення або рекомендації; • дотримано принципів академічної доброчесності. <p>2 бали (достатній рівень) Завдання виконано з незначними недоліками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розкрито основний зміст теми, але аргументація або аналітика частково обмежені; • використано окремі джерела або приклади; • управлінські висновки сформульовано, але недостатньо обґрунтовано; <p>1 бал (початковий рівень) Завдання виконано частково:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поверхневий аналіз або описовий характер; • відсутні або слабкі управлінські рішення; • обмежене використання джерел. <p>0 балів Завдання не виконано або виконано з порушенням академічної доброчесності.</p>	
<p>Навчально-дослідне завдання</p>	<p>Навчально-дослідне завдання. Проект «Модель управління закладом освіти». Здобувач обирає тип закладу освіти (ЗЗСО, ліцей, гімназія тощо); визначає місію, візію та стратегічну мету розвитку; окреслює принципи управління (демократичність, інклюзивність, інноваційність, партнерство); аналізує ресурси: кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні; враховує виклики сучасної освіти (цифровізація, інклюзія, автономія); визначає рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний); розробляє організаційну структуру (лінійна, функціональна, матрична або змішана); описує розподіл повноважень між керівником, заступниками, педагогічною радою, органами громадського самоврядування; визначає можливі ризики при впровадженні моделі та шляхи їх мінімізації.</p> <p>Оформлення результатів проекту: підготовка пояснювальної записки, створення презентації (10-15 слайдів), підготовка виступу (5- хв).</p> <p>Критерії оцінювання:</p> <p>1. Концептуальна обґрунтованість моделі (0–6 балів):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чіткість формулювання місії, візії та стратегічної мети. • Відповідність сучасним тенденціям розвитку освіти. • Узгодженість із принципами автономії та демократичного управління. 	<p>18</p>

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
	<ul style="list-style-type: none"> • Логічність і цілісність концепції. <p>6 балів – модель має чітку ідеологічну основу, логічно вибудована, демонструє стратегічне бачення розвитку закладу.</p> <p>4-5 балів – концепція моделі загалом сформульована чітко, простежується логіка побудови, однак окремі складники (місія, візія або стратегічні цілі) потребують уточнення чи більшої конкретизації; стратегічне бачення окреслене, але не повністю розгорнуте.</p> <p>2-3 бали – концептуальна частина представлена фрагментарно; місія та цілі сформульовані загально, між елементами моделі відсутня достатня узгодженість; стратегічна перспектива розвитку закладу визначена поверхово</p> <p>1 бал – відсутня чітка концептуальна основа; місія та цілі або не сформульовані, або носять декларативний характер; модель не має цілісності та стратегічної спрямованості.</p> <p>2. Проектування організаційної структури (0–4 бали):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доцільність вибору типу структури управління. • Чіткість розподілу повноважень. • Відображення колегіальних форм управління. • Наявність візуальної схеми. <p>4 бали – організаційна структура логічно вибудована, відповідає типу та цілям закладу освіти; чітко визначено рівні управління та розподіл повноважень; передбачено колегіальні органи й механізми взаємодії; структура подана у вигляді якісної візуальної схеми з поясненням її функціонування; простежується відповідність сучасним підходам до освітнього менеджменту.</p> <p>3 бали – структура загалом обґрунтована та відповідає поставленим цілям; розподіл функцій визначено, але окремі повноваження або взаємозв'язки потребують уточнення; схема наявна, проте має певні неточності або недостатньо деталізована.</p> <p>2 бали – організаційна структура подана спрощено; розподіл обов'язків описаний частково або без чіткої логіки підпорядкування; відсутня деталізація механізмів координації; візуалізація або відсутня, або має формальний характер.</p> <p>1 бал – структура не відповідає цілям моделі або описана фрагментарно; відсутній чіткий розподіл повноважень; не визначено рівні управління; схема відсутня або не відображає реальної системи управління.</p> <p>3. Реалізація функцій управління (4 бали):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відображення циклу управління (планування, організування, мотивування, контролювання). 	

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
	<ul style="list-style-type: none"> • Опис механізмів прийняття управлінських рішень. • Зв'язок між функціями управління. • Практична спрямованість. <p>4 бали – у моделі системно та взаємоузгоджено відображено всі основні функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання); простежується логіка управлінського циклу; чітко описані механізми прийняття управлінських рішень; функції конкретизовані через інструменти, процедури та приклади їх практичного застосування; модель демонструє цілісність і готовність до впровадження.</p> <p>3 бали – основні функції управління визначені та описані, однак взаємозв'язок між ними розкрито не повною мірою; окремі механізми реалізації подані узагальнено; практична складова потребує деталізації.</p> <p>2 бали – функції управління подані фрагментарно або без чіткої системності; відсутній повний управлінський цикл; механізми реалізації описані поверхово; практична спрямованість недостатньо виражена.</p> <p>0 бал – функції управління не систематизовані або відображені частково; відсутнє розуміння управлінського циклу; немає конкретних механізмів реалізації; модель має декларативний характер.</p> <p>4. Презентація та захист проєкту (4 бали):</p> <ul style="list-style-type: none"> • структура презентації; • аргументація; • професійна комунікація; • відповіді на запитання; • академічна доброчесність. <p>4 бали – презентація має чітку структуру (вступ, основна частина, висновки); матеріал викладено послідовно, логічно пов'язано; чітко простежується ідея моделі. повністю розкрито зміст моделі; представлено ключові елементи управління; інформація аргументована та професійно подана. слайди оформлені професійно; використано схеми, таблиці, інфографіку; текст структурований, відсутнє перевантаження інформацією; дотримано єдиного стилю. доповідь чітка, впевнена, регламент дотримано; студент аргументовано відповідає на запитання; демонструє розуміння управлінських процесів. доповідач чітко обґрунтовує управлінські рішення, наводить логічні аргументи, демонструє системне бачення функціонування закладу освіти;</p> <p>3 бали – структура загалом дотримана, однак є незначні логічні неточності або переходи між частинами недостатньо виражені; аргументація присутня, але не</p>	

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
	<p>завжди достатньо розгорнута або глибока. зміст відповідає темі, однак окремі складники моделі розкриті узагальнено; оформлення загалом акуратне; візуалізація наявна, але не завжди оптимально структурована; доповідь логічна, однак відчувається певна невпевненість або не повністю розкриті відповіді на запитання;</p> <p>2 бали – структура формальна; логіка викладу частково порушена; окремі елементи розміщені без чіткої послідовності. зміст поданий фрагментарно; окремі важливі елементи відсутні; слайди переважані текстом або містять мінімальну візуалізацію; стиль не єдиний; виступ недостатньо структурований; відповіді на запитання неповні;</p> <p>1 бал – . відсутня чітка структура; матеріал поданий хаотично. презентація частково або поверхово відображає зміст проєкту; відсутня структурована візуалізація; оформлення ускладнює сприйняття матеріалу; доповідь неструктурована; студент не орієнтується у змісті власної моделі.</p>	
Екзамен	<p>Екзамен</p> <p>Критерії оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • здобувач має системні, дієві знання, виявляє неординарні творчі здібності в освітній діяльності, вирішує складні проблемні завдання, вміє ставити і розв’язувати проблеми, самостійно здобувати і використовувати інформацію, вирішує складні проблемні завдання, самостійно виконує науково-дослідницьку роботу; логічно та творчо викладає матеріал в усній та письмовій формі; розвиває свої обдаровання і нахили, самостійно виконує 100% від загальної практичних завдань. • здобувач виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу, може робити часткові висновки; відповідь його правильна, але недостатньо осмислена; самостійно відтворює понад 80% навчального матеріалу; відповідає за планом, висловлює власну думку щодо теми, вміє застосовувати знання при розв’язуванні задач за зразком; користується додатковими джерелами, виконує не менше 90% від загальної кількості практичних завдань. • здобувач виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу, з допомогою викладача може робити часткові висновки; відповідь його правильна, але недостатньо осмислена; самостійно відтворює понад 70% навчального матеріалу; відповідає за планом, висловлює власну думку щодо теми, вміє застосовувати знання при розв’язуванні 	<p>0-30</p> <p>30</p> <p>23-29</p> <p>18-22</p>

Види	Результат навчання, що оцінюється	Бали
	задач за зразком; користується додатковими джерелами, виконує не менше 75% від загальної кількості практичних завдань.	12-17
	<ul style="list-style-type: none"> • здобувач має початковий рівень знань; знає половину навчального матеріалу, здатний відтворити його відповідно до тексту підручника або пояснень викладача, повторити за зразком певну операцію, дію; описує явища, процеси без пояснень причин, із допомогою викладача здатен відтворити їх послідовність, слабо орієнтується у поняттях; має фрагментарні навички в роботі з підручником; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі; здатен давати відповіді на прості, стандартні запитання, виявляє інтерес до навчального матеріалу, виконує до 45% від загальної кількості практичних завдань. 	6-11
	<ul style="list-style-type: none"> • здобувач відтворює менш як половину навчального матеріалу; з допомогою викладача виконує елементарні завдання, здатен усно відтворити окремі частини теми; має фрагментарні уявлення про роботу з джерелами, не має сформованих умінь та навичок; виконує 30% від загальної практичних завдань. 	0-5
	<ul style="list-style-type: none"> • здобувач може розрізнити об'єкт вивчення і відтворити деякі його елементи; мало усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності; виконує не більш як 20% від загальної кількості практичних завдань. <p>Екзамен може проводитись у вигляді тестів (всього 30 питань). За кожну правильну відповідь нараховується 1 бал</p>	
	Разом	100

Підсумкова оцінка курсу буде обчислюватися з використанням таких складових:

Назва теми	Кількість балів
Розв'язання управлінських ситуацій	10
Самостійна робота	42
Навчально-дослідне завдання	18
Екзамен	30
Разом	100

СУМА БАЛІВ	ОЦІНКА ЗА НАЦІОНАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
1-59	незадовільно

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні

1. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М.В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 81 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/56456/1/>
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень: підручник. Видавництво: Олді+. 2021. 672 с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2018. 187 с.
4. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій / В.Б. Кочкодан; Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 128 с.
5. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Posibnyk_Upravlinnia-iakistiu-ZSO_2020.pdf
6. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця: 2018.196 с.
7. Полінкевич О.М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / О.М. Полінкевич, І.Г. Волинець. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 366 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023>
8. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html>
9. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
10. Сорока, П.М., Харченко, В.В., Харченко, Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч. посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. К.: НУБіП, 2019. 518 с.
11. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
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
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 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>

15. 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

16. Machi, L. A., & McEvoy, B. T. Collaborative problem solving: A step-by-step guide for school leaders. Thousand Oaks, CA: Corwin Press/SAGE Publications, 2024. 312 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/381281047_Collaborative_Problem_Solving_at_School_by_Teachers_From_program_creation_to_impact_assessment

17. Management decision making: spreadsheet modeling, analysis, and application / George E. Monahan University of Illinois at Urbana-Champaign URL: https://assets.cambridge.org/97811088/35022/frontmatter/9781108835022_frontmatter.pdf

18. Sternad D. Effective Management: Developing yourself, others and organizations / D. Sternad. New York : Red Globe Press, 2020. 454 p.

19. Yakimowski, M. E., Beckham, L. L., & Gotch, C. M. Leading schools with embedded assessment practices: Continuous improvement and data-informed leadership for school leaders. London: Routledge, 2025. 288 p.

20. Zajda, J., & Hallam, P. (Eds.). Educational leadership in schools. Cham: Springer, 2026. 336 p.

Додаткові

21. 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).
22. Анісімов В. А. Ризик-менеджмент закладів загальної середньої освіти в умовах трансформаційних процесів: управлінський аспект. *Управління змінами та інновації*. 2025. №15. С. 97-100. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/254/246>
23. 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>
24. Борсук Д. В. Технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2022. Вип. 14(27). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/553/469>
25. 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, (дата звернення: 27.11.2022).
26. 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>
27. 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
28. Гейдарова О. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в сучасних умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 74-85. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24hovimc.pdf>.
29. 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, (дата звернення: 14.12.2022).
30. Косенко А.В., Жегус О.В., Гусаковська Т.О., Гораль Л.Т. Маркетингова стратегія просування освітніх послуг як засіб формування бренду навчального закладу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. №82. С. 14-21. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1910/1792>
31. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для самостійної роботи студентів. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 97 с.

32. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Практикум Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 55 с.

33. Куриш Н. Актуальні управлінські механізми реалізації ідей концепції «Нова українська школа». *Освіта. Інноватика. Практика*. 2023. Том 11, № 7. С.52-57.

URL:https://www.researchgate.net/publication/374203045_AKTUALNI_UPRAVLIНСKI_MECHANIZMI_REALIZACII_IDEJ_KONCEPCII_NOVA_UKRAINSKA_S_KOLA

34. Мартін Р., Ріел Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат, 2019. 248 с.

35. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

36. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

37. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. / [Н.М. Буняк, Н.В. Коленда, Л.М. Черчик]; за заг. ред. Л.М. Черчик. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.

38. Мушанська В.В. Механізм управління закладами вищої освіти на засадах цифрового маркетингу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №1(41). С.249-259. URL:

<https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/18668/18698>

39. 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>

40. Шевченко, Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

41. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Підвищення мотивації та ефективності діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. *Успіх і досягнення у науці*. 2025. №1(11). С. 786-800. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/19196/19210>

42. Hester, Patrick T. Solving Complex Decision Problems [electronic resource]: A Heuristic Process / by Rudolf Grünig, Richard Kühn. 4th ed. Berlin: Springer, 2017. 193 p.

43. Maxwell J.C. Leadershift: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace / J.C. Maxwell. New York : HarperCollins, 2019. 288 p.

Інформаційні ресурси

1. Електронний журнал «Вихователь-методист дошкільного закладу» : веб-сайт. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/promo>

2. Електронний журнал «Заступник директора школи» : веб-сайт. URL: <https://ezavuch.expertus.com.ua/promo>
3. Електронний журнал «Кадровик.UA» : веб-сайт. URL: <https://e.kadrovik.ua/>
4. Електронне видання журналу «Персонал» : веб-сайт. URL: <http://personal.in.ua/>
5. Електронний журнал «Практика управління закладом освіти» : веб-сайт. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/promo#block-menu>
6. Електронний журнал «Практика управління дошкільним закладом» : веб-сайт. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/promo>
7. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України: Офіційний вісник України: веб-сайт. URL: <http://ovu.com.ua/>.
8. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
9. Менеджмент: методологія та практика – Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. URL: <https://www.management.com.ua/>
10. Радник. Український юридичний портал. URL: <http://radnuk.info>
11. Урядовий портал www.kmu.gov.ua

Навчальне видання

Юлія Григорівна **Новгородська**

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО
ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності А1 Освітні науки)

Технічний редактор – А. В. Лисенко
Верстка та макетування – О. В. Борщ

Підписано до друку 04.05.2026 р.	Формат 60x84/16	Папір офсетний
Гарнітура Times	Обл.-вид. арк. 3,44	Електр.вид-ння
Замовлення № 218	Ум. друк. арк. 3,83	



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3^А
(04631)7-19-72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua

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