

СИЛАБУС
навчальної дисципліни
«ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Навчально-методичний посібник для аспірантів

спеціальності

011 Освітні, педагогічні науки

рівня вищої освіти

третього (доктор філософії)

форми здобуття освіти

денної, заочної

Київ

2022

УДК 37.091

Силабус навчальної дисципліни «Освітній менеджмент»: навч.-метод. посіб. для аспірантів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки/ Уклад: Волярська О. С. Київ: КНЛУ, 2022, 34 с.

У навчально-методичному посібнику викладено основний зміст лекційних і семінарсько-практичних занять з освітнього менеджменту, подано зразок модульної контрольної роботи відповідно до вимог кредитно-модульної системи організації освітнього процесу. До кожної теми пропонуються практичні завдання різного рівня складності, зокрема для самостійного опрацювання, список рекомендованої літератури. Викладено вимоги до заліку, критерії оцінювання знань, умінь аспірантів.

Укладач: Волярська О. С., доктор педагогічних наук, доцент

Рецензенти: Матвієнко О. В., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, методики викладання іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій Київського національного лінгвістичного університету
Аніщенко О. В., доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу андрагогіки Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

©Волярська О.С., 2022
КНЛУ, 2022

ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Освітній менеджмент» належить до переліку дисциплін вільного аспіранта. У системі гуманітарної підготовки майбутніх фахівців відповідно до стандарту вищої освіти за спеціальністю 01 Освіта для третього (доктор філософії) рівня вищої освіти і покликана сприяти оволодінню аспірантами теоретичними і практичними основами освітнього менеджменту, розвивати в них управлінську компетентність, навчити управляти освітніми процесами.

Передумовою для вивчення навчальної дисципліни є опанування курсів «Філософія», «Порівняльна педагогіка», «Теорія виховання», «Психологія», знання теоретичних основ філософії, осмислення на цій основі проблем управління діяльністю в закладах освіти; знання основних категорій і понять цілісної системи освітнього менеджменту в Україні; знання професійних та особистісних характеристик менеджера освіти.

У свою чергу, опанування зазначених вище дисциплін і курсу «Освітній менеджмент» є основою для вивчення курсу «Теоретико-методологічні основи професійної освіти».

Призначення навчальної дисципліни. Дисципліна «Освітній менеджмент» зорієнтована на особистісний і педагогічний досвід аспіранта, його індивідуальні запити; є гнучкою за змістом; відповідає андрагогічним принципам навчання; забезпечує оволодіння студентами вміннями узагальнювати світові тенденції освітнього менеджменту, систематизувати специфіку управління українськими закладами та установами формальної і неформальної освіти. Вивчення цієї дисципліни сприяє усвідомленню студентами теоретико-методологічних основ менеджменту освіти в контексті глобалізації і стану світового ринку праці, генеруванню нових ідей, уваги до освіти впродовж життя; застосовуванню знань законодавства та державних освітніх стандартів України в процесі виявлення перспектив розвитку системи освіти України. У результаті вивчення дисципліни «Освітній менеджмент»

аспіранти повинні уміти: використовувати в професійній діяльності знання про управлінську діяльність в закладах й установах освіти, володіти прогностичними методами модернізації системи управління освітою, управлінськими методами удосконалення й функціонування освітнього середовища з використанням зарубіжного досвіду менеджменту освіти.

Мета і завдання вивчення дисципліни. Мета вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент»: сприяти розвитку в аспірантів теоретичних знань і практичних навичок з системного погляду на управлінську діяльність закладів та установ освіти; формуванню професійної компетентності, умінь узагальнювати й систематизувати досвід з управління освітою з погляду директивних і нормативних документів, що розроблені та прийняті за період реформування українського суспільства та освіти; навичок оволодіння сучасними методами опрацювання теоретичного матеріалу з управління освітою; вихованню професійних і особистісних якостей аспіранта, необхідних для здійснення науково-дослідної та викладацької діяльності в умовах українського й світового освітнього простору.

У процесі засвоєння навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» у аспірантів формуються як загальні так і фахові компетентності.

Загальні компетентності:

- здатність спілкуватися державною мовою в усній і письмовій формах;
- здатність мислити абстрактно, аналізувати складні явища суспільного життя, пов'язувати педагогічні проблеми з вирішенням завдань, що виникають у професійній та науково-інноваційній діяльності;
- здатність до пошуку, аналізу й опрацювання професійно орієнтованої інформації із різних джерел;
- здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології у професійній діяльності;
- здатність до критики, самокритики, професійного саморозвитку й самовдосконалення, самонавчання та ініціативності;
- здатність дотримуватися вимог до академічної доброчесності;

- здатність проводити усну презентацію за результатами проведених досліджень з проблематики з дотриманням професійних етичних принципів.

Фахові компетентності:

- здатність аналізувати власну професійно-методичну діяльність, здійснювати методичну рефлексію, узагальнювати позитивний досвід колег;

- здатність розвивати власну інтелектуальну й емоційну сфери, індивідуальний стиль навчально-пізнавальної діяльності, професійно орієнтовані інтереси, здібності, вміння самонавчання шляхом ознайомлення з навчальними стратегіями, готовність до професійної самоосвіти, самовдосконалення й саморозвитку, вміння цілепокладання.

Характеристика і зміст навчальної дисципліни. Дисципліна «Освітній менеджмент» викладається у II семестрі та розкривається у одному організаційному модулі і двох змістових модулях. У першому змістовому модулі «Освітній менеджмент як цілісна система» надано визначення понять «управління», «освітній менеджмент», обґрунтовано основну мету та завдання управління освітою; виокремлено функції управління освітою; встановлено основні компоненти системи «управління освітою»; визначено основні рівні управління освітою, проаналізовано мету, завдання, основні напрями діяльності Міністерства науки і освіти; обґрунтовано зміст і структуру управлінської діяльності департаменту управління освітою в регіоні; визначено специфіку директивних та нормативних документів, які регламентують діяльність органів управління освітою.

У другому змістовому модулі «Інноваційний освітній менеджмент» проаналізовано менеджмент освітніх інновацій, закономірності інноваційного освітнього менеджменту; виокремлено структуру інноваційного менеджменту; встановлено ознаки інноваційної культури закладу освіти і технології розробки інноваційного освітнього проекту; розглянуто основні напрями модернізації освітнього менеджменту; обґрунтовано концептуальний підхід до управління освітою як фактор удосконалення управління освітою; проаналізовано сучасні підходи до оцінювання результативності управлінської діяльності; надано роль

комп'ютеризації управління освітою, її основних напрямів; узагальнено значення підготовки, підвищення кваліфікації та атестації керівних кадрів освіти; надано оцінку Державному стандарту керівника закладу освіти, підвищенню ефективності атестації закладів та установ освіти; обґрунтовано зміст компетенцій менеджера освіти; визначено функціональні обов'язки менеджера освіти та посадові вимоги.

У пропонованому посібнику відповідно до вимог кредитно-модульної організації освітнього процесу подається тематичний план дисципліни «Освітній менеджмент», основний зміст лекційних і семінарсько-практичних занять. Останні містять питання та завдання теоретичного і практичного характеру, зокрема для обов'язкового самостійного опрацювання в письмовій формі. Наводяться списки рекомендованої літератури: обов'язкової і додаткової, зразок модульної контрольної роботи, орієнтовні питання до модульної контрольної роботи, вимоги до іспиту, критерії оцінювання знань та умінь аспірантів.

Під час вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» всі аспіранти зобов'язані неухильно дотримуватися Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти Київського національного лінгвістичного університету (перший (бакалаврський) і другий (магістерський) рівні вищої освіти; денна і заочна форми здобуття освіти. Дотримання академічної доброчесності здобувачів вищої освіти передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання; посилення на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Відповідно до чинного законодавства порушенням академічної доброчесності вважається академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання, шахрайство, пропонування чи отримання неправомірної вигоди за оцінювання

результатів успішності завдань освітнього процесу, використання родинних або службових зав'язків за отримання позитивної або вищої оцінки під час проходження будь-якого виду контролю знань.

У разі виявлення факту порушення аспірантом академічної доброчесності безпосередньо під час проходження поточного, модульного і семестрового контролю чи при перескладанні академічної заборгованості науково-педагогічний працівник (екзаменаційна комісія) припиняє проходження здобувачем вищої освіти контролю, йому/їх і всім присутнім у навчальній аудиторії повідомляється про встановлення факту порушення академічної доброчесності, розкривається сутність цього факту.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

№ з/п	№ і назва теми (включно із темами, що винесені на самостійне опрацювання)	Кількість годин							
		Денна/вечірня форма				Заочна форма			
		Разом	у тому числі			Разом	у тому числі		
			лекції	семінарські / практичні заняття	самостійна робота		лекції	семінарські / практичні заняття	самостійна робота
<i>Модуль 1</i>									
<i>Змістовий модуль 1. Освітній менеджмент як цілісна система</i>									
1.1	Основні компоненти освітнього менеджменту, його ознаки.	13	2	2	9	13	1		12
1.2	Основні рівні управління освітою.	13	2	2	9	14	1	1	12
1.3	Законодавчо-нормативне забезпечення процесу управління в освітній галузі.	18	6	2	10	15	2	1	12
<i>Змістовий модуль 2. Інноваційний освітній менеджмент</i>									
2.1	Інноваційний освітній менеджмент як напрям управлінської діяльності.	24	6	2	16	24	1	1	22
2.2	Зміст компетентностей і компетенцій менеджера освіти.	22	4	2	16	24	1	1	22
	Разом годин за модулем 1	90	20	10	60	90	6	4	80
	Усього годин	90	20	10	60	90	6	4	80

ЗМІСТОВІ МОДУЛІ

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА

Тема 1. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція

Основна мета управління освітою. Становлення та розвиток менеджменту в освіті. Особливості поняття «менеджмент освіти». Сутність менеджменту освіти та закономірності менеджменту освіти. Принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту. Функції менеджменту освіти. Прогнозування освіти, визначення змісту, організаційні форми, контролююча функція в управлінні освітою. Структура управління освітою.

Основні категорії освітнього менеджменту: поняття закладу освіти, процес і функції управління, рівні управління, принципи і методи менеджменту, стиль та культура керівництва (лідерства), комунікації, управління колективом.

Семінарсько-практичне заняття №1

Тема: Основні компоненти освітнього менеджменту

Опорні поняття: *освіта, управління, керівництво, менеджмент, менеджмент освіти, заклад освіти, принципи управління, закономірності управління, функції управління, методи управління.*

1. Основна мета управління освітою.

Практичне завдання:

1. У чому, на Вашу думку, полягає основна мета управління в закладах освіти?
2. Як, на Вашу думку, можна підвищити ефективність управлінської діяльності в освіті?
3. Обґрунтуйте, яким чином класифікують моделі управління освітою.

2. Закономірності, принципи, методи і функції управління освітою.

Практичне завдання:

1. Поясніть розуміння сутності освітнього менеджменту, виходячи зі слів Фредеріка Уінслоу Тейлора (1856–1915 рр.) про основні погляди на сутність управління: «розподіл (роздрібнення) виробничих операцій, аналіз кінематики, врахування вимог ергономіки і часу перерв для відпочинку; господарський принцип – це праця; винагорода – в залежності від продуктивності; праця на загальну користь – понад особисту користь; функціональна структура установи повинна передбачати «малих» керівників».

3. Структура управління освітою

Практичне завдання:

1. Поясніть на прикладах існуючі типи структур в освітньому менеджменті.

Самостійна робота :

1. Складіть план-конспект відповіді на кожне питання, використовуючи різні форми: тезисний план, порівняльна таблиця, тези, есе тощо.

2. Анотування статей:

1) Аніщенко, О. В. (2021). Освіта дорослих у регіональних документах стратегічного планування: на шляху до сталого розвитку суспільства в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(19), 19-36. [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.19-36](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.19-36)

2) Баніт, О. В. (2015). Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. Вип. 2 (11).

ЛИТЕРАТУРА

Основна:

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/paran186#n186>

2. Аніщенко, О. В. (2021). Освіта дорослих у регіональних документах стратегічного планування: на шляху до сталого розвитку суспільства в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(19), 19-36. [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.19-36](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.19-36)

3. Баніт, О.В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр.

4. Соколова, І. В (2016). Освітній менеджмент: теорія і практика. зб. наук. праць. Вип. 4. Маріуполь: МДУ.

Додаткова:

1. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

2. Черненко, Н. М. (2020). *Ризик-менеджмент у закладах освіти*: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет Ушинського. 116 с.

Тема 2. ОСНОВНІ РІВНІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Лекція

Органи державного управління освітою. Структура та зміст освіти в Україні. Державне управління системою освіти. Державна політика і галузі освіти. Європейська модель освіти. Американська модель освіти. Японська модель освіти.

Державні органи управління системою загальної середньої освіти. Державні органи управління системою вищої освіти. Державні органи управління системою професійної освіти. Система моніторингу якості освіти та освітньої діяльності.

Міністерство освіти і науки України: мета, завдання, основні напрями діяльності, структура. Державно-громадське управління розвитком освіти і

самоврядування у закладі освіти: визначення у документах; завдання; функції; зміст; особливості. Функції виконавчих органів влади щодо управління освітою.

Регіональні органи управління освітою. Зміст і структура управлінської діяльності регіональних департаментів управління освітою. Розподіл управлінської компетенції між Міністерством освіти і науки й регіональними департаментами управліннями освіти.

Управління і адміністрування закладом освіти. Освітній заклад, як об'єкт управління. Адміністрування в освіті: принципи, особливості. Основні функції колегіальних органів управління закладом освіти. Наглядова (громадська, батьківська) рада.

Семінарсько-практичне заняття №2

Тема: Основні рівні управління освітою

Опорні поняття: ознака рівнів управління, ознака освітніх рівнів, ознака об'єктів управління, ознака процесів управління освітньою галуззю, департамент освіти і науки.

1. Структура Міністерства освіти і науки України.

Практичне завдання:

- 1. Складіть схему організаційної структури Міністерства освіти і науки України.*
- 2. З'ясуйте у джерелах різні підходи до визначення такого поняття як «органи управління освітою».*
- 3. Які функції виконують органи влади щодо управління освітою?*

2. Мета, завдання, функції та основні напрями діяльності виконавчих органів влади щодо управління освітою.

Практичне завдання:

- 1. Обґрунтуйте основні напрями діяльності Міністерства освіти і науки України та укажіть їх ефективність на конкретному прикладі.*

2. Наведіть приклади діяльності колегіальних органів управління закладом освіти.

3. Прокоментуйте положення про те, що Концепція «Нової української школи» – це ідеологія реформи середньої освіти.

3. Зміст і структура управлінської діяльності регіональних департаментів управління освітою.

Практичне завдання:

1. Які сучасні тенденції реформування управління освітою Вам відомі? Поясніть важливість їх урахування для суспільства.

2. Як Ви розумієте державно-громадське управління освітою?

3. Яким чином, на Вашу думку, репрезентовано зміст державно-громадського управління розвитком освіти?

Самостійна робота:

Опрацювання тем, винесених на самостійне вивчення:

1. Державний характер управління системою загальної середньої освіти, професійнотехнічною та вищою освітою.

2. Принципи освітньої політики в системі управління загальною середньою освітою професійно-технічною та вищою освітою.

3. Державні органи управління середньою освітою, регіональні органи управління середньою освітою, професійною та вищою освітою.

4. Концепція Нової української школи і підготовка лідерів в освіті.

ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Концепція Нової Української школи. Режим доступу: mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola

5. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. // Указ Президента України від 25.06.2013 №344 URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>

3. Дарманська, І., Дарманський, С., Дичаківський О., Сівак, Н. (2021). Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА. 200 с.

4. Лукіна, Т.О. (2021) Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти: електрон. зб. тез І Всеукр. наук.-практ. онлайн- конф. з міжнар. участю (Полтава) ПОШПО ім. М.В. Остроградського, м. Полтава, Україна, pp. 95–98.

5. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

6. Мартинець, Л. А. (2018). Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця. 196 с.

7. Соколова, І. В (2016). Освітній менеджмент: теорія і практика. зб. наук. праць. Вип. 4. Маріуполь: МДУ.

Додаткова:

1. Аніщенко, О. В. (2021). Освіта дорослих у регіональних документах стратегічного планування: на шляху до сталого розвитку суспільства в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(19), 19-36. [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.19-36](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.19-36)

2. Баніт, О. В. (2022). Ключові аспекти інноваційної технології змішаного навчання. Сучасні проблеми підготовки вчителя: теорія і практика: збірник матеріалів Звітної науково-практичної конференції Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2021 рік. (Київ, 18 – 21 квітня 2022 р.). Київ: Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. С. 33–35.

Тема 3. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

Лекція

Джерельна база розвитку освіти в Україні. Нормативно-правове забезпечення освітньої діяльності. Директивні та нормативні документи, що

регламентують діяльність органів управління освітою. Державні стандарти освіти. Закони України «Про освіту, «Про вищу освіту». Зміст і структура Положення про Міністерство освіти і науки України.

Семінарсько-практичне заняття №3

Тема: Законодавчо-нормативне забезпечення процесу управління в освітній галузі.

Опорні поняття: державні стандарти, законодавство України з питань освіти, Національна стратегія розвитку освіти.

1. Директивні та нормативні документи, що регламентують діяльність органів управління освітою.

Практичне завдання:

1. Перерахуйте стратегічні напрями вдосконалення освіти України.
2. Складіть перелік документів, що забезпечують управління освітньою галуззю в Україні.

2. Положення про Міністерство освіти і науки України.

Практичне завдання:

1. Проаналізуйте основні законодавчі передумови, що регламентують діяльність МОН України.
2. Щоб Ви додали до діяльності МОН України з метою прискорення модернізації освітнього процесу в закладах освіти?

Самостійна робота:

Підготовка презентації з теми «Нормативно-правове забезпечення державного управління системою освіти в Україні»

ЛИТЕРАТУРА

Основна:

1. Концепція Нової Української школи. URL: <http://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>

2. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. (2013). Указ Президента України від 25.06.2013 №344. Офіційний вісник України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>

3. Дарманська, І., Дарманський, С., Дичаківський О., Сівак, Н. (2021). *Освітній менеджмент*: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА. 200 с.

4. Лукіна, Т.О. (2021) Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти: електрон. зб. тез І Всеукр. наук.-практ. онлайн- конф. з міжнар. участю (Полтава) ПОІППО ім. М.В. Остроградського, м. Полтава, Україна, pp. 95–98.

5. Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

Додаткова:

1. Баніт, О.В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр.

2. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

Тема 4: ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція

Менеджмент освітніх інновацій. Закономірності інноваційного освітнього менеджменту. Структура інноваційного менеджменту. Ознаки інноваційної культури закладу освіти. Технологія розробки інноваційного освітнього проекту. Основні напрями модернізації управління освітою. Сучасні

підходи до оцінювання результативності управлінської діяльності. Комп'ютеризація управління освітою, її основні напрями.

Державний стандарт керівника закладу освіти. Підготовка, підвищення кваліфікації та атестація керівних кадрів.. Підвищення ефективності атестації закладів та установ освіти. Приведення діяльності органів управління освітою у відповідність до принципів системності та демократизації.

Семінарсько-практичне заняття №4

Тема: Інноваційний менеджмент як напрям управлінської діяльності

Опорні поняття: інновація, інноваційна культура закладу освіти, комп'ютеризація управління освітою державний стандарт керівника закладу освіти, управління підвищенням кваліфікації.

1. Закономірності інноваційного освітнього менеджменту. Структура інноваційного менеджменту

Практичне завдання:

- 1. Обґрунтуйте, яким чином класифікують моделі інноваційного освітнього менеджменту.*
- 2. Проаналізуйте особливості інноваційної діяльності керівника у контексті сучасних трендів розвитку освіти в Україні.*

2. Основні напрями модернізації управління освітою

Практичне завдання:

- 1. Визначте та прокоментуйте компоненти формули Нової української школи. Які з елементів, на Ваш погляд, потребують уточнення, заміни, розширення тощо.*
- 2. З'ясуйте структуру учнівського самоврядування, поясніть особливості керівництва діяльністю учнівського самоврядування або співробітництва.*

3. Державний стандарт керівника закладу освіти

Практичне завдання:

1. Доведіть на прикладах практичну спрямованість директора, педагога-організатора, класного керівника щодо реалізації особистісно орієнтованої моделі взаємодії на засадах педагогіки співробітництва.

Самостійна робота:

Опрацювання тем, винесених на самостійну роботу:

1. Посадові вимоги до менеджера освіти: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні.
2. Вимоги до характерологічних особистих, професійних рис керівника.
3. Особливості професійної підготовки керівника закладу освіти як менеджера освіти.

ЛИТЕРАТУРА

Основна:

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/paran186#n186>
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 01.08.2020
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.
5. Мартинець, Л. А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник*. Вінниця. 196 с.

Додаткова:

1. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

2. Товканець, О. (2019). Тренінгові технології у професійній підготовці майбутніх магістрів з педагогічної освіти – фахівців з менеджменту освіти. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія. №1(9). С.117–122.

Тема 5: ЗМІСТ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ І КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Лекція

Компетентність менеджера освіти. Фактори управління сучасними закладами освіти. Функціональні обов'язки менеджера освіти. Компетентність сучасного менеджера освіти. Складові компетентності і компетенції менеджера. Посадові вимоги до менеджера освіти: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті.

Специфіка управління персоналом закладів освіти. Методи управління (економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні): призначення, особливості застосування, недоліки. Підпорядкування. Стабілізуючі впливи. Стабілізуюче регулювання. Розпорядчі впливи. Розпорядче регулювання. Дисциплінарні впливи. Дисциплінарне регулювання.

Семінарсько-практичне заняття №5

Тема: Зміст компетентностей і компетенцій менеджера освіти

Опорні поняття: модель керівника, посадові обов'язки керівника закладу освіти, етика управління, інформаційні ресурси

1. Компетентність сучасного менеджера освіти.

Практичне завдання:

1. Поясніть на прикладах, якими професійними компетентностями та особистісними якостями має володіти керівник закладу освіти як лідер Нової української школи.

2. Запропонуйте модель керівника Нової української школи.

2. Стили і рівні спілкування керівника з підлеглими.

Практичне завдання:

1. З'ясуйте у джерелах різні підходи до визначення таких понять: «професійна етика», «етика керівника», «етика управління».

2. Охарактеризуйте стилі і рівні спілкування керівника закладу освіти з педагогами, учнями, батьками, адміністративними органами управління.

3. Специфіка управління персоналом закладів освіти.

Практичне завдання:

1. Наведіть приклади ефективного управління персоналом в закладах освіти.

2. Охарактеризуйте види інформаційних ресурсів, типи та категорії управлінської інформації.

Самостійна робота:

Підготовка реферативного повідомлення на теми:

1. Фактори впливу на визначення стилю менеджменту.

2. Управлінська культура сучасного менеджера освіти.

3. Складові компетентності менеджера.

5. Роль та функції адміністратора в системі освіти.

6. Маркетингова діяльність менеджера освітнього закладу.

ЛИТЕРАТУРА

Основна:

1. Концепція Нової Української школи. URL: mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola

2. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». URL:<https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-profesijnogo-standartu-za-profesiyeyu-kerivnik-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

3. Андросюк, В. М. (2018). Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка. 216 с.

4. Товканець, Г. М. (2022). Змістові аспекти семінарів і тренінгів у підготовці фахівців з менеджменту для освіти дорослих в європейських країнах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». №1(50). С.285–288. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.285-289>.

Додаткова:

1. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

2. Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник / Авт. кол.: Баніт О. В., Коваленко О. Г., Котирло Т. В., Піддячий В. М., Самко А. М., Шарошкіна Н. Г. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 2021. 407 с.

3. Черненко, Н. М. (2020). *Ризик-менеджмент у закладах освіти*: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет К. Д. Ушинського. 116 с.

СИСТЕМА МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ АСПІРАНТІВ

Контроль результатів навчання аспіранта з дисципліна «Освітній менеджмент» здійснюється у формі вхідного, поточного, модульного та підсумкового (семестрового) контролю. Механізм і критерії оцінювання оприлюднюються кафедрою психології педагогіки і туризму на своєму сайті та

інформаційному стенді та доводяться до відома аспірантів до початку навчального року.

Вхідний контроль застосовується як передумова успішної організації вивчення дисципліни. Він дає змогу визначити наявний рівень знань аспірантів і слугує орієнтиром для реалізації індивідуального підходу в процесі викладання дисципліни та визначенні форм організації освітнього процесу і методів навчання.

Поточний контроль успішності аспірантів здійснюється протягом семестру. Під час опанування навчальним матеріалом оцінюється аудиторна, самостійна робота та інші види навчальної діяльності аспіранта. Поточний контроль проводиться на кожному семінарському занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки і практичних навичок аспірантів із зазначеної теми (у тому числі самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на семінарських заняттях.

Поточне оцінювання всіх видів навчальної діяльності аспірантів здійснюється за накопичувальною системою.

Критерії оцінювання аудиторної роботи аспірантів

Рівень активності аспіранта на семінарсько-практичному занятті оцінюється за 10-бальною шкалою:

10 балів – виставляється за повну, ґрунтовну, безпомилкову відповідь з елементами творчості, вияв власного ставлення; за суттєві доповнення до відповідей інших аспірантів, які є свідченням систематичної підготовки магістранта до заняття;

9 балів – виставляється за повну, ґрунтовну, безпомилкову відповідь з елементами творчості, вияв власних суджень; за суттєві доповнення до відповідей інших студентів, які є свідченням систематичної підготовки аспіранта до заняття, однак у відповіді аспірант припускається незначних помилок;

8 балів – виставляється за наявності переважно повної і ґрунтовної відповіді, допущені неточності не мають суттєвого значення. Доповнення є свідченням систематичної підготовки аспіранта, але виявляють репродуктивні знання, а не узагальнення, власні судження тощо;

7 балів – аспірант знає істотні ознаки понять, явищ, закономірностей, зв'язків між ними, самостійно застосовує знання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями, вміє робити висновки, однак припускається помилок у визначеннях, характеристиках, класифікаціях;

6 балів – виставляється за неповну, неточну відповідь, за доповнення до відповідей інших аспірантів, які є здебільшого фрагментарними, не містять елементів самостійності, творчості;

5 балів – виставляється за фрагментарну відповідь, за уміння розв'язувати завдання виключно за зразком;

4 бали – виставляється за схематичну відповідь з грубими помилками, наявні прогалини у знаннях;

3 бали – за відповідь, що демонструє початкові уявлення аспіранта про і менше предмет вивчення.

У випадку, якщо аспірант не відвідав хоча б одне семінарсько-практичне заняття, він не допускається до заліку, якщо пропущене (пропущені) заняття не відпрацьовані.

Якщо аспірант не відвідав жодне семінарсько-практичне заняття модуля, йому виставляється 0 балів.

Критерії оцінки письмових практичних завдань з позааудиторної самостійної роботи

Письмові практичні завдання оцінюються за 10-бальною шкалою:

10 балів – виставляється за бездоганне виконання практичного завдання, самостійність висновків, вияв творчості, уміння висловити і обґрунтувати власну точку зору на проблему, що розглядається;

9 балів – виставляється за бездоганне виконання практичного завдання, самостійність висновків, вияв творчості, вміння висловити і обґрунтувати власну точку зору на проблему, що розглядається, однак допущені стилістичні та граматичні помилки;

8 балів – виставляється за ґрунтовну, повну відповідь, але вона містить певні неточності та є недостатньо самостійною в обґрунтуванні висновків;

7 балів – виставляється за ґрунтовну, повну відповідь, але вона містить певні неточності та є недостатньо самостійною в обґрунтуванні висновків, матеріал відповіді недостатньо структурований, допущені стилістичні та граматичні помилки;

6 балів – виставляється за умови розкриття завдання, але неповну, неточну відповідь, за продемонстрований недостатній рівень (або відсутність) логічності, обґрунтованості, самостійності, творчого підходу у вирішенні проблеми;

5 балів – виставляється за умови розкриття завдання, але неповну, неточну відповідь, за продемонстрований низький рівень (або відсутність) логічності, обґрунтованості, самостійності, творчого підходу у вирішенні проблеми; за низький рівень умінь виокремлювати основну і додаткову інформацію; допущені фактичні, граматичні та стилістичні помилки;

4 бали – виставляється за допущення грубих помилок, за поверховість, фрагментарність відповіді, несамостійність висновків;

3 бали – виставляється за елементарну або несамостійну відповідь і менше (завдання списане), велику кількість фактичних, граматичних, стилістичних помилок.

Після закінчення вивчення курсу виводиться середнє значення оцінок, отриманих аспірантом за виконання кожної теми модуля.

Якщо аспірант не виконав жодного із завдань позааудиторної самостійної роботи, йому виставляється 0 балів.

Система оцінювання результатів навчання аспірантів

з дисципліни «Освітній менеджмент»

Види навчальної діяльності аспіранта	Аудиторна навчальна робота аспіранта					Самостійна навчальна робота аспіранта		Модульна контрольна робота
	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Реферативне повідомлення та презентація	Анотації на статті	
Максимальна кількість балів	5	5	5	5	5	15	10	50

Модульний контроль. Семестровому контролю з навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» передуює написання аспірантами модульної контрольної роботи.

Вимоги до МКР: обсяг – до 5 сторінок друкованого тексту (до 10 тис. знаків), термін виконання – 5 календарних днів.

Виконана модульна контрольна робота має містити такі складові:

- теоретичну частину (обґрунтування актуальності, визначення суті та особливостей запропонованої до вивчення проблеми);
- прикладну, що полягає в характеристиці конкретних шляхів реалізації запропонованих ідей у практику освітнього процесу закладу освіти;
- список використаної літератури (мінімум п'ять джерел), обов'язкове посилання на використані джерела в тексті роботи.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи з дисципліни «Освітній менеджмент»

Модульна контрольна робота включає 2 завдання, з яких кожне оцінюється за наступними критеріями. Відповідь на кожне завдання модульної контрольної роботи оцінюється за 25-бальною шкалою.

23-25 балів виставляються за вичерпну, змістовну, логічну та послідовну за викладом відповідь, що містить самостійні судження та демонструє здатність творчого розв'язання завдання.

18-22 бали виставляються за умови, що відповідь правильна, повна, змістовна, послідовна, але містить незначні помилки у викладі теоретичного матеріалу і практичного розв'язання проблеми, рівень самостійності суджень недостатній.

15-17 балів виставляються за умови, що відповідь неповна, схематична, є неточності і помилки в розкритті проблеми, рівень самостійності суджень недостатній.

14 балів і менше виставляється за умови відсутності вичерпаної відповіді на питання, наявності значної кількості недоліків і фактологічних помилок, що свідчить про поверховість знань аспіранта.

Виконане завдання має включати такі складники: обґрунтування актуальності, викладення змісту, висновки.

Максимальна кількість балів за виконану МКР становить 50.

Оцінка за модульну контрольну роботу виставляється з урахуванням захисту аспірантом виконаного завдання під час семінарсько-практичного заняття за відповідною темою.

Максимальний рейтинг аспіранта за модуль становить 100 балів.

ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Поясніть рівні, функції освітнього менеджменту.
2. Охарактеризуйте типи менеджменту в освіті: інформаційний, стратегічний, кадровий, інноваційний.
3. Проаналізуйте принципи управління в освіті.
4. Охарактеризуйте типи управлінських структур в галузі освіти.
5. Обґрунтуйте рівні управління освітою в Україні.
5. Доведіть необхідність управління і адміністрування сучасним закладом освіти.
6. Проаналізуйте основні функції колегіальних органів управління закладом освіти.

7. Охарактеризуйте компоненти управлінської діяльності.
8. Проаналізуйте принципи управлінської діяльності.
9. Обґрунтуйте види інформаційних ресурсів.
10. Проаналізуйте основні напрями реформування освіти в Україні.
11. Визначте основні наукові підходи в теорії управління персоналом.
12. Проаналізуйте професійну компетентність менеджера освіти: компоненти, рівні.
13. Визначте й охарактеризуйте умови і критерії ефективності діяльності менеджера в освіті.
14. Доведіть необхідність організації та проведення атестації педагогічних кадрів.
15. Охарактеризуйте методи управління в освіті: призначення, особливості застосування, недоліки.
16. Особливості реалізації основних функцій освітнього менеджменту: регулювання та організації.
17. Поясніть прийняття управлінського рішення: сутність, класифікацію, умови.
18. Обґрунтуйте типи, фактори стратегічного управління в освіті.
19. Маркетингове дослідження: вимоги та умови проведення.
20. Програма маркетингового дослідження: основні компоненти.
21. Проаналізуйте розвиток освітніх послуг в Україні.
22. Охарактеризуйте організацію освітніх послуг в закладах освіти.
23. Поясніть значення маркетингу в галузі освіти.
24. Зазначте алгоритм розробки стратегій маркетингу для закладів освіти
25. Обґрунтуйте нормативно-правове і програмно-методичне забезпечення організації освітнього процесу в закладах освіти України.
26. Проаналізуйте види освітніх інновацій у світі й Україні.
27. Розкрийте зміст інноваційних технологій в освітньому процесі закладу освіти.

28. З'ясуйте особливості інноваційної діяльності керівника у контексті сучасних трендів розвитку освіти в Україні.

29. Охарактеризуйте типи сучасних інноваційних освітніх систем.

30. Проаналізуйте європейську педагогічну модель освіти XXI ст.

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Вивчення навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» завершується складанням заліку. Підсумковий (семестровий) контроль проводиться з метою оцінювання результатів навчання аспірантів на завершальному етапі вивчення дисципліни.

Аспірант вважається допущеним до семестрового контролю, якщо він виконав усі види робіт, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни.

Незалежно від форми здобуття третього рівня вищої освіти (очної (денної і вечірньої) і заочної) аспіранти зобов'язані відвідувати аудиторні заняття і проходити всі форми поточного та підсумкового контролю, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни.

У разі неможливості аспірантам заочної форми здобуття освіти відвідувати всі аудиторні заняття з об'єктивних причин, вони складають індивідуальний графік відвідувань (не менше 50%), а решту завдань виконують дистанційно. Аспіранти погоджують цей графік із викладачем і відділом науково-дослідної роботи. Графік повинен бути затверджений проректором з наукової роботи.

Якщо аспіранти денної форми здобуття вищої освіти через поважні причини (хвороба, надзвичайні сімейні обставини тощо) не можуть відвідувати певну кількість аудиторних занять, вони мають їх відпрацювати. Процедура та форми терміни відпрацювання аспірантами денної форми здобуття освіти пропущених занять із навчальної дисципліни визначає кафедра педагогіки, методики викладання іноземних мов та інформаційно-комунікаційних

технологій і доводить до відома аспірантів конкретні графіки відпрацювання пропущених занять з дисципліни і критерії оцінювання.

Залік з курсу «Освітній менеджмент»

Метою заліку є перевірка рівня успішності засвоєння аспірантами теоретичних основ курсу та оволодіння ними практичними вміннями організації власної педагогічної діяльності.

Максимальний семестровий рейтинговий бал аспіранта становить **100 балів**. Підсумкова оцінка «**зараховано**» та оцінка за шкалою ЄКТС є сумою семестрового рейтингового бала та бала за МКР і виставляється так:

90 – 100 балів – A	} « зараховано »
82 – 89 балів – B	
75 – 81 бал – C	
66 – 74 бали – D	
60 – 65 балів – E	

Усі аспіранти, які мають з навчальної дисципліни семестровий рейтинговий бал **60 і більше**, отримують оцінку про залік «**зараховано**» і відповідно до набраних балів – оцінку за шкалою ЄКТС без складання заліку.

Аспіранти, які мають семестровий рейтинговий бал з дисципліни **59 балів і менше**, складають залік і в разі успішного складання, їм виставляється оцінка «**зараховано**» в національній шкалі, а в шкалі ЄКТС – **E** та бал **60**.

Оцінка «**зараховано**» виставляється за знання загальних основ освітнього менеджменту, теоретичних основ управління освітою, обов'язкової літератури; виконання усіх письмових самостійних завдань, визначених у планах семінарсько-практичних занять, та вміння розв'язувати практичні завдання навчально-виховного процесу у вищій школі, а також виконання завдання МКР.

Оцінка «**не зараховано**» виставляється аспірантом, які не виконали обов'язкових письмових самостійних завдань, не виявили ґрунтовних знань з предмета, лише поверхово обізнані з обов'язковою літературою з курсу; не оволоділи вміннями розв'язувати практичні завдання, що виникають в освітньому та виховному процесі у закладі вищої освіти; не дали вичерпної відповіді на основні та додаткові запитання викладача. При отриманні оцінки

«не зараховано» рейтинговий бал аспіранта з дисципліни та оцінка за шкалою ЄКТС виставляється так: **59 балів і менше – FX – «не зараховано»**.

Якщо аспірант на заліку отримав підсумкову оцінку з дисципліни за національною шкалою “не зараховано”, то, крім цієї оцінки, у відомості обліку успішності йому незалежно від набраного семестрового рейтингового балу виставляється оцінка FX за шкалою ЄКТС і 0 балів за 100-бальною шкалою.

На заліку у графі відомості обліку успішності «Відмітка про залік» викладач виставляє:

- оцінку за залік за національною шкалою («зараховано»);
- кількість балів, що відповідає підсумковому рейтинговому балу аспіранта з навчальної дисципліни (кількість балів за 100-бальною шкалою);
- оцінку за шкалою ЄКТС (A, B, C, D, E).

В Індивідуальний навчальний план аспірант записує точну назву дисципліни (абревіатури не допускаються), кількість годин і кредитів, підсумкову оцінку з дисципліни за національною шкалою, кількість балів за 100-бальною шкалою і оцінку за шкалою ЄКТС.

СПИСОК ОBOB'ЯЗKОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦІПЛІНИ

1. Нормативні документи в галузі освітнього менеджменту

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/paran186#n186>
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 01.08.2020
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Концепція Нової Української школи. URL: mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola
5. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». URL:<https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-profesijnogo-standartu-za-profesiyeyu-kerivnik-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>
6. Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти // Постанова Кабінету міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1392
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF#Text>
7. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. // Указ Президента України від 25.06.2013 №344
URL:<http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
8. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

2. Педагогічні праці

1. Андросюк, В. М. (2018). Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка. 216 с.

2. Аніщенко, О. В. (2021). Освіта дорослих у регіональних документах стратегічного планування: на шляху до сталого розвитку суспільства в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(19), 19-36. [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.19-36](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.19-36)

3. Баніт, О. В. (2022). Ключові аспекти інноваційної технології змішаного навчання. Сучасні проблеми підготовки вчителя: теорія і практика: збірник матеріалів Звітної науково-практичної конференції Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2021 рік. (Київ, 18 – 21 квітня 2022 р.). Київ: Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. С. 33–35.

4. Баніт, О. В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр.

5. Волярська, О. С., Муранова, Н. П. (2020). Готовність науково-педагогічних працівників до впровадження ключових інноваційних тенденцій розвитку освіти. *Освіта та розвиток обдарованої особистості. Серія «Педагогіка», «Психологія»*. № 3 (78). С. 56–62. DOI [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-3\(78\)-56-62](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-3(78)-56-62)

6. Дарманська, І., Дарманський, С., Дичаківський О., Сівак, Н. (2021). *Освітній менеджмент: навчальний посібник*. Хмельницький: ХГПА. 200 с.

7. Лукіна, Т.О. (2021) Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти: електрон. зб. тез І Всеукр. наук.-практ. онлайн- конф. з міжнар. участю (Полтава) ПОІППО ім. М.В. Остроградського, м. Полтава, Україна, рр. 95–98.

8. Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

9. Мартинець, Л. А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник*. Вінниця. 196 с.

10. Соколова, І. В (2016). Освітній менеджмент: теорія і практика. зб. наук. праць. Вип. 4. Маріуполь: МДУ.

11. Товканець, Г. М. (2022). Змістові аспекти семінарів і тренінгів у підготовці фахівців з менеджменту для освіти дорослих в європейських країнах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». №1(50). С.285–288. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.285-289>.

12. Товканець, О. (2019). Тренінгові технології у професійній підготовці майбутніх магістрів з педагогічної освіти – фахівців з менеджменту освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Педагогіка та психологія. №1(9). С.117–122.

13. Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник / Авт. кол.: Баніт О. В., Коваленко О. Г., Котирло Т. В., Піддячий В. М., Самко А. М., Шарошкіна Н. Г. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 2021. 407 с.

14. Черненко, Н. М. (2020). *Ризик-менеджмент у закладах освіти*: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет К. Д. Ушинського. 116 с.

3. Зарубіжна література

1. Anishchenko, O. (2021). Education of elderly people as an educational trend of third millennium. UNESCO Chair Journal "Lifelong Professional Education in the XXI Century"2(4), 21-25. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(4\).2021.21-25](https://doi.org/10.35387/ucj.2(4).2021.21-25)

4. Інформаційні ресурси

1. Відділення професійної освіти і освіти дорослих НАПН України. URL:<http://naps.gov.ua/ua/structure/departments/professional/>

2. Міністерство освіти і науки України. URL:<https://mon.gov.ua/ua>

3. Портал учасників Рамкових програм ЄС з досліджень та інновацій CORDIS. URL:<https://cordis.europa.eu/en>

4. Портал сучасних педагогічних ресурсів. URL:<http://www.intellect-invest.org.ua>

5. Український центр оцінювання якості освіти URL:
<http://www.testportal.gov.ua/index.php/text/statistik/>

6. Наукова бібліотека Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти». URL: <http://umo.edu.ua/naukovo-metodichni-materiali-dlja-naukovciv-ta-koristuvachiv-biblioteki>