

Тернопільська обласна рада
Департамент освіти і науки
Тернопільської обласної військової адміністрації
Кременецька обласна гуманітарно-педагогічна
академія ім. Тараса Шевченка

Кафедра педагогіки, дошкільної та початкової освіти



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

рівень вищої освіти – *другий (магістерський)*

галузь знань – *01 Освіта / Педагогіка*

спеціальність – *011 Освітні, педагогічні науки*

освітньо-професійна програма – *Освітні, педагогічні науки*

Робоча програма навчальної дисципліни «Організаційно-управлінська діяльність в закладах освіти» для здобувачів освіти, які навчаються за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. Кременець, 2024. 26 с.

Розробник: Оксана Доманюк, доцент кафедри педагогіки, дошкільної та початкової освіти, кандидат педагогічних наук, доцент.

Робочу програму навчальної дисципліни схвалено на засіданні кафедри педагогіки, дошкільної та початкової освіти.

Протокол № 1 від 01 серпня 2024 р.

Завідувач кафедри:

Тетяна ФАСОЛЬКО

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма здобуття освіти	Заочна форма здобуття освіти
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка	Нормативна	
Змістових модулів – 2	Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки	Рік підготовки	
		I	I
Індивідуальне навчально-дослідне завдання – 1	Освітньо-професійна програма Освітні, педагогічні науки	Семестр	
		I	I
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 3.	Освітній рівень: другий (магістерський)	Лекції	
		26 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		26 год.	8 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		68 год.	104 год.
Вид контролю: екзамен			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить: для денної форми навчання – 43% : 57%
для заочної форми навчання – 13% : 87%

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою нормативного освітнього компоненту «Організаційно-управлінська діяльність в закладах освіти» є формування у здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня системи знань про теоретичні засади, закономірності, принципи та механізми управління закладом освіти, розвиток управлінських, аналітичних і комунікативних умінь, необхідних для ефективної організації освітнього процесу та здійснення професійної діяльності керівника закладу освіти. У ході викладання освітнього компоненту здобувачі освіти ознайомлюються із сучасними підходами, концепціями та моделями управління в освіті; розглядають структуру, функції та процеси управління освітніми установами; розвивають навички планування, організації, контролю та мотивації у професійній діяльності; навчаються застосовувати управлінські технології, інноваційні та проєктні методи в освітньому середовищі; розвивають лідерські якості, управлінську культуру та професійну рефлексію.

У результаті вивчення освітнього компоненту «Організаційно-управлінська діяльність в закладах освіти» здобувач освіти повинен оволодіти такими **компетентностями**:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати проблеми, задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері освітніх, педагогічних наук.

Загальні компетентності (ЗК):

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

ЗК3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

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

ЗК7. Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК9. Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові) компетентності (ФК):

ФК2. Здатність застосовувати та розробляти нові підходи до вирішення задач дослідницького та/або інноваційного характеру в сфері освіти й педагогіки.

ФК3. Здатність враховувати різноманітність, індивідуальні особливості студентів у плануванні та реалізації освітнього процесу в закладі освіти.

ФК6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності.

ФК 10. Здатність проектувати оцінювання результатів навчання та оцінювати результати навчання та надавати зворотній зв'язок здобувачам ВО за результатами оцінювання.

ФК 11. Здатність організувати особистий професійний розвиток та ініціювати, реалізовувати проекти професійного розвитку.

Нормативний зміст підготовки здобувачів освіти сформульований у термінах програмних результатів навчання:

ПРН 4. Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проектів.

ПРН 5. Організовувати освітній процес на основі студентоцентрованого, компетентнісного, контекстного підходів та сучасних досягнень освітніх, педагогічних наук, управляти навчально-пізнавальною діяльністю, об'єктивно оцінювати результати навчання здобувачів освіти.

ПРН 7. Створювати відкрите освітньо-наукове середовище, сприятливе для здобувачів освіти та спрямоване на забезпечення результатів навчання.

ПРН 10. 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.

ПРН 11. Здійснювати консультативну діяльність у сфері освітніх, педагогічних наук.

ПРН 12. Обґрунтовувати та планувати проект, виконувати проект, оприлюднювати його результати, керувати проектом.

ПРН 13. Проектувати оцінювання результатів навчання та оцінювати результати навчання та надавати зворотній зв'язок здобувачам ВО за результатами оцінювання.

ПРН 14. Організовувати особистий професійний розвиток та ініціювати, реалізовувати проекти професійного розвитку.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль I. Теоретичні засади організаційно-управлінської діяльності в галузі освіти

Тема 1. Основні підходи до управління закладом освіти

Ключові концепції та підходи до управління закладом освіти: системний, гуманістичний, аксіологічний, мотиваційний та адаптивний підходи. Партисипативний та ситуаційний підходи в управлінській практиці. Інші сучасні підходи: діяльнісний, комунікативний, маркетинговий, синергетичний. Практичне застосування різних підходів у конкретних управлінських ситуаціях.

Предмет, об'єкт та методи управління закладом освіти. Визначення предмета науки управління та його роль у підвищенні ефективності освітнього процесу. Особливості об'єкта управління: педагогічний колектив, учні, навчальні програми, ресурси. Методи управління: організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, аналітичні та дослідницькі.

Тема 2. Освітньо-педагогічна система як об'єкт управління

Структура та компоненти освітньо-педагогічної системи. Поняття та рівні освітньо-педагогічної системи. Основні компоненти: педагогічний колектив, здобувачі освіти, навчальні програми, матеріально-технічна база. Взаємозв'язок підсистем та їх вплив на ефективність освітнього процесу.

Особливості управління освітньо-педагогічною системою. Управлінські функції та завдання у межах освітньо-педагогічної системи. Роль адміністрації та педагогів у забезпеченні ефективного функціонування системи. Методи та інструменти управління: організаційні, мотиваційні, аналітичні та інноваційні.

Тема 3. Система закладу освіти, її складові

Поняття системи та її складові в закладі освіти. Нелінійність розвитку закладу освіти та складнокерованість. Теорія соціальної відповідальності та роль стейкхолдерів. Взаємодія закладу освіти із зовнішнім середовищем.

Місія закладу освіти. Візія розвитку закладу освіти. Стратегічні та тактичні завдання закладу освіти. Основні підсистеми та процеси в закладі освіти. Система забезпечення функціонування закладу освіти. Режим життєдіяльності закладу освіти.

Феномен «супермаркету» в освіті та освітня послуга. Людський капітал як ресурс закладу освіти. Стратегія поведінки закладу та типи організаційної поведінки.

Змістовий модуль II. Організаційно-управлінська та лідерська діяльність керівника закладу освіти

Тема 4. Керівник освітнього закладу як освітній менеджер

Керівник – менеджер в системі освіти. Особистісні якості керівника та принципи управлінської діяльності. Напрямки професійного зростання керівника. Основні напрями організації самоосвіти керівника.

Стили керівництва: демократичний (колегіальний, товариський), авторитарний (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний), ліберальний (вільний, анархічний, нейтральний, формальний, такий, що не втручається). Структурні елементи стилю керування.

Управлінські вміння керівника: діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольні-коригувальні, вміння керувати комунікацією та власною поведінкою.

Посадова інструкція керівника закладу освіти. Кваліфікаційні вимоги до керівника.

Тема 5. Система лідерства в організаційній діяльності керівника закладу освіти.

Імідж сучасного керівника у системі освітнього менеджменту. Поняття іміджу керівника освітнього закладу. Шляхи формування іміджу керівника: стихійний (спонтанний) або цілеспрямований. Функціональні аспекти іміджу керівника. Позитивний імідж навчального закладу.

Формальне і неформальне лідерство у менеджменті освіти. Лідерство, вплив та влада в управлінні закладами освіти. Основні вміння та ролі лідера-керівника в організаційній діяльності керівника закладу. Типи керівників-лідерів у менеджменті освіти. Вплив особистісних та професійних якостей сучасного керівника-лідера на його організаційну діяльність

Тема 6. Впровадження тайм-менеджменту в практику організаційної діяльності керівника закладу освіти

Сутність тайм-менеджменту керівника закладу освіти. Планування організаційної діяльності керівника закладу освіти на засадах самоменеджменту. Основні вміння цінувати час в організаційній діяльності керівника закладу освіти. Планування робочого дня керівників-лідерів у менеджменті освіти. Вплив керівника, як носія інноваційної організаційної культури, на його тайм-менеджмент.

Змістовий модуль III. Функції організаційно-управлінської діяльності в галузі освіти

Тема 7. Планування як функція педагогічного менеджменту у сфері освіти

Планування – вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан освітньої організації, шляхи і способи його досягнення. Значення планування для забезпечення ефективної діяльності закладу освіти.

Стратегічне планування – аналітичний процес, в результаті якого виробляються стратегічні рішення. Здійснення стратегічного планування діяльності закладу освіти. Етапи стратегічного планування. Вимоги до стратегічного планування.

Створення місії закладу освіти. Розробка концепції.

Складання програми розвитку закладу освіти.

Принципи планування. Творчий підхід до вибору форм планування. Розробка та впровадження нових форм планування.

Тема 8. Організація як функція освітнього менеджменту

Сутність і роль організаційної функції в забезпеченні успішної діяльності закладу освіти. Виконання організаційної функції управління на основі Статуту, Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників, «Кваліфікаційних характеристик посад керівних і педагогічних працівників закладів освіти» та інших інструктивно-методичних документів.

Організаційна структура управління – сукупність органів, між якими

розподілені повноваження і відповідальність за виконання управлінських функцій. Вимоги до організаційних структур управління: оптимальність, оперативність, гнучкість, надійність, економічність, спеціалізація, незалежність від конкретних осіб.

Моделі організаційних структур управління: лінійні, функціональні, комбіновані.

Тема 9. Мотивація як функція освітнього менеджменту

Мотивація як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотиваційні фактори педагогічної діяльності Ш.Річі: висока заробітна плата та матеріальне заохочення, фізичні умови роботи, структурування, соціальні контакти, взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і вплив, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава і корисна робота.

Фактори-мотиватори та фактори-демотиватори педагогічної діяльності з урахуванням різних рівнів потреб (з урахуванням ієрархії потреб А. Маслоу).

Мотивація ефективної професійної діяльності співробітників закладу дошкільної освіти, їх саморозвитку, самореалізації. Забезпечення функціонування системи стимулювання якості професійної діяльності співробітників дошкільного закладу.

Директор – мотиватор колективу. Форми заохочення педагогів. Методи мотивації і стимулювання праці: економічні прямі, непрямі; адміністративно-господарські; морально-психологічні; соціальні; ідейно-виховні.

Тема 10. Контроль як функція освітнього менеджменту в галузі освіти

Контроль як функція управління. Вимоги до контролю, правила його проведення. Критерії оцінки та чинники результативності діяльності педагога

Алгоритм перевірки. Передумови ефективного контролю.

Причини управлінських невдач

Форми контролю: за способом (колективна форма, взаємоконтроль, самоконтроль, адміністративно-плановий контроль, адміністративний контроль, не передбачений планом); за характером об'єктів контролю (комплексний; тематичний; персональний; оглядовий). Види контролю.

Аналіз системи роботи педагога. Принципи контролю за діяльністю.

Вимоги до висновків та пропозицій того, хто здійснює контроль.

Оформлення результатів контролю.

Тема 11. Маркетинг як напрям управлінської діяльності в освіті

Маркетинг в освіті – вид діяльності з вивчення ринку освітніх послуг, побажань і можливостей користувачів цих послуг, а також з розробки, розподілу їх для задоволення потреб споживачів.

Структура маркетингової системи освіти: освітньо-виховні послуги та

їхня характеристика; обмін і угоди; види освітніх ринків; відношення учасників ринку; маркетингові дослідження; маркетингове середовище; маркетингові комунікації; поведінка споживачів; управління маркетингом.

Принципи маркетингової діяльності в освіті: надання послуг, які відповідають попиту громадськості; задоволення потреб співпраці з користувачами послуг; орієнтація на досягнення забезпечення якісної освіти; забезпечення конкурентоздатності закладу на ринку освітніх послуг на тлі гнучкої стратегії управління; створення і підтримка іміджу закладу освіти; інформування реальних і потенційних споживачів про освітні послуги через різні види реклами тощо.

Основні завдання організації системи маркетингу: розробка концепції маркетингу освіти; створення системи маркетингових комунікацій та управління нею; проведення маркетингових досліджень; обмін та угоди на ринку освітніх послуг.

Тема 12. Використання інформаційних систем в управлінні діяльністю закладу освіти

Ресурси Інтернету в діяльності закладу освіти, управлінні його фінансами, персоналом, документообігом.

Локальні та регіональні інформаційні мережі в діяльності закладу освіти.

Взаємозв'язок закладу освіти з різними соціальними інститутами за допомогою інформаційних технологій.

Безпека інформаційних систем.

Етичні аспекти використання інформаційних систем.

Тема 13. Особливості формування управлінських компетенцій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти

Компетентність керівника навчального закладу: теоретична готовність, яка визначається як співвідношення ідеальної моделі знань і реального їх стану (директивно-методологічні, нормативно-законодавчі, загально-теоретичні й методичні, організаційно-педагогічні знання); процесуальна готовність: загальні вміння керівника навчального закладу здійснювати функції управління навчально-виховним процесом (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-оцінні).

Підготовка закладами вищої освіти майбутніх керівників – здобуття компетентностей: комунікативних умінь, спеціальних знань, інформаційної культури, психологічної готовності та умінь приймати управлінські рішення.

Етапи підготовки керівників для закладів освіти: діагностико-мотиваційний, проектувальний, організаційно-процесуальний, оцінно-корегувальний.

4. Структура навчальної дисципліни

	Кількість годин
--	-----------------

Назви змістових модулів і тем	денна форма здобуття освіти					заочна форма здобуття освіти				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		лекції	практичні	лабораторні	самостійна робота		лекції	практичні	лабораторні	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль I. Теоретичні засади організаційно-управлінської діяльності в галузі освіти										
Тема 1. Основні підходи до управління закладом освіти	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 2. Освітньо-педагогічна система як об'єкт управління	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 3. Система закладу освіти, її складові	9	2	2	-	5					
Разом за змістовим модулем 1	27	6	6	-	15	30	2	2	-	26
Змістовий модуль II. Організаційно-управлінська та лідерська діяльність керівника закладу освіти										
Тема 4. Керівник освітнього закладу як освітній менеджер	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 5. Система лідерства в організаційній діяльності керівника закладу освіти.	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 6. Впровадження тайм-менеджменту в практику організаційної діяльності керівника закладу освіти.	9	2	2	-	5					
Разом за змістовим модулем 2	27	6	6	-	15	30	2	2	-	26
Змістовий модуль III. Функції організаційно-управлінської діяльності в галузі освіти										

Тема 7. Планування як функція педагогічного менеджменту у сфері освіти	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 8. Організація як функція освітнього менеджменту	9	2	2	-	5					
Тема 9. Мотивація як функція освітнього менеджменту	9	2	2	-	5	15	1	1	-	13
Тема 10. Контроль як функція освітнього менеджменту в галузі освіти	9	2	2	-	5					
Тема 11. Маркетинг як напрям управлінської діяльності в освіті	10	2	2	-	6	15	1	1	-	13
Тема 12. Використання інформаційних систем в управлінні діяльністю закладу освіти	10	2	2	-	6					
Тема 13. Особливості формування управлінських компетенцій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти	10	2	2	-	6	15	1	1	-	13
Разом за змістовим модулем 3	66	14	14	-	38	60	4	4	-	52
Усього годин	120	26	26	-	68	120	8	8	-	104

5. Теми семінарських, практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Ключові концепції та підходи до управління закладом освіти	2	1
2.	Нормативно-правове забезпечення основних напрямів	2	1

	розвитку системи освіти в Україні		
3.	Нові форми здобуття освіти	2	
4.	Складові професійної компетентності керівника освітнього закладу	2	1
5.	Формальне та неформальне лідерство у закладі освіти	2	1
6.	Основи тайм-менеджменту для керівника закладу освіти	2	
7.	Планування як управлінська функція у сфері освіти	2	1
8.	Організаційна функція управлінської діяльності в галузі освіти	2	
9.	Мотивація як загальна функція управлінської діяльності в галузі освіти	2	1
10.	Контроль як загальна функція управлінської діяльності в галузі освіти	2	
11.	Підприємницька діяльність та маркетингова стратегія в галузі освіти	2	1
12.	ІКТ в управлінні діяльністю закладу дошкільної освіти	2	
13.	Підготовка майбутніх керівників ЗДО в умовах закладів вищої освіти	2	1
	Разом	26	8

Рекомендації до проведення семінарських та практичних занять

Семінарські та практичні заняття є важливою складовою освітнього процесу, що спрямована на поглиблення теоретичних знань, формування професійних компетентностей та розвиток управлінських умінь майбутніх педагогів і керівників закладів освіти.

Мета семінарських і практичних занять:

- активізувати пізнавальну діяльність студентів;
- забезпечити застосування теоретичних знань на практиці;
- розвинути аналітичне, критичне й системне мислення;
- сформувати навички роботи в команді, ухвалення управлінських рішень, лідерських і комунікативних умінь.

Форми організації семінарських занять:

1. Обговорення теоретичних питань за попередньо визначеними темами.
2. Аналіз конкретних управлінських ситуацій (case-study) у сфері освіти.
3. Дискусії та дебати з проблемних питань управління освітнім процесом.
4. Міні-презентації та доповіді студентів з актуальних тем.
5. Круглі столи, рольові та ділові ігри, спрямовані на розвиток лідерства і взаємодії.
6. Робота в малих групах для моделювання управлінських рішень.

Форми організації практичних занять:

1. Виконання практичних завдань, пов'язаних з плануванням, організацією, контролем та оцінюванням діяльності закладу освіти.
2. Розробка управлінських документів (наказів, планів роботи, аналітичних довідок, положень, інструкцій).
3. Створення моделей організаційних структур закладу освіти.
4. Імітаційні вправи (роль керівника, методиста, вихователя, члена команди).
5. Підготовка та захист міні-проектів із вдосконалення управління в закладі освіти.

Результатом кожного заняття є узагальнення основних висновків і рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності. Оцінювання знань здобувачів освіти здійснюється за критеріями повноти, аргументованості, самостійності, творчості та практичної спрямованості відповідей.

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських та практичних заняттях:

Оцінка	Рівень засвоєння знань	Характеристика діяльності студента
5 (відмінно)	Високий	Здобувач освіти виявляє глибокі та системні знання навчального матеріалу, аргументовано висловлює власну позицію, оперує науковими поняттями й термінами, демонструє вміння аналізувати, узагальнювати, застосовувати знання у практичних ситуаціях. Активно бере участь у дискусіях, ініціативний, підготовлений.
4 (добре)	Достатній	Здобувач освіти має міцні знання з теми, допускає незначні неточності у викладі матеріалу, загалом логічно і послідовно викладає думки, відповіді аргументовані. Активність помірна, завдання виконує самостійно, але потребує незначного коригування з боку викладача.
3 (задовільно)	Середній	Знання основного матеріалу фрагментарні; здобувач освіти розуміє основні положення, але має труднощі з аргументацією, застосуванням понять і прикладів. Відповіді неповні, поверхові; активність низька, потребує постійної допомоги викладача.
2 (незадовільно)	Низький	Здобувач освіти виявляє несистемні або помилкові знання, не може самостійно відповісти на запитання, не володіє базовими поняттями. Не бере участі в обговоренні, не виконує завдань або виконує їх неправильно.

1 (дуже низький)	Початковий	Відсутнє розуміння теми, здобувач освіти не орієнтується у матеріалі, не готовий до заняття, не бере участі в роботі.
------------------	------------	---

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Основні підходи до управління закладом освіти 1. Складання дефінітивного словника з теми. 2. Складання картотеки з фахових журналів до теми «Методи управління». 3. Підготувати коротку аналітичну записку про основні підходи до управління закладом освіти: системний, гуманістичний, аксіологічний, мотиваційний, адаптивний, партисипативний та ситуаційний. Навести приклади їх застосування у практиці українських закладів освіти. Провести порівняльний аналіз двох підходів до управління закладом освіти та визначте їхні переваги та обмеження.	5	13
2.	Освітньо-педагогічна система як об'єкт управління 1. Описати основні компоненти освітньо-педагогічної системи (педагогічний колектив, здобувачі освіти, навчальні програми, матеріально-технічна база) та їх взаємозв'язки. 2. Проаналізувати взаємодію закладу освіти із зовнішнім середовищем: стейкхолдери, громада, освітні органи. Навести приклади практичних взаємодій. 3. Скласти коротку схему або модель освітньо-педагогічної системи закладу освіти.	5	13
3.	Система закладу освіти, її складові 1. Описати основні складові системи закладу освіти: адміністративну, педагогічну, навчально-методичну, матеріально-технічну та соціальну підсистеми. 2. Проаналізувати складнокерованість закладу та факти нелінійності його розвитку. Навести конкретні приклади. 3. Виконати порівняльний аналіз школи закладу освіти як системи та ринкової організації, визначити відмінності у підходах до управління та мотивації	5	13

	учасників.		
4.	Керівник освітнього закладу як освітній менеджер 1. Підготовка реферативного повідомлення на одну із запропонованих тем: «Складові професійної компетентності керівника», «Типи керівників», «Поняття самоорганізації в діяльності директора закладу освіти», «Моделі керування та основні причини управлінських невдач керівника». 2. Розробка тренінгів для формування комунікативної культури керівників.	5	13
5.	Система лідерства в організаційній діяльності керівника закладу освіти. 1. Аналіз ролі формальних і неформальних лідерів у закладі освіти. 2. Дослідження ключових компетентностей сучасного керівника-лідера. Обговорення конкретних прикладів успішного лідерства. 3. Підготовка презентацій на одну із тем: «Вплив особистісних та професійних якостей керівника-лідера на управлінську діяльність», «Типи керівників-лідерів та їхні ролі в організаційній діяльності».	5	13
6.	Впровадження тайм-менеджменту в практику організаційної діяльності керівника закладу освіти. 1. Складання картотеки науково-методичної літератури «Основи тайм-менеджменту для керівника закладу освіти». 2. Принципи планування робочого часу та самоменеджменту. Визначення пріоритетів та ефективне використання часу. 3. Планування організаційної діяльності керівника на щоденному та стратегічному рівнях: розробка щоденного плану та робочого графіка. Методи контролю виконання завдань та підвищення продуктивності.	5	13
7.	Планування як функція освітнього менеджменту 1. Скласти приклад стратегічного та оперативного плану розвитку закладу освіти на один навчальний рік, враховуючи цілі, завдання та ресурси. 2. Провести аналіз сучасних методів планування (проектне, календарне, програмно-цільове) та визначити, який метод є найбільш ефективним для вашого прикладу закладу. 3. Складання анотації статей: – Складаємо річний план роботи: алгоритм дій.	5	13

	<i>Практика управління</i>. Березень, 2017. №3. – Складання річного плану роботи закладу освіти: чек-лист. <i>Вихователь-методист дошкільного заходу</i>. 2017. №5. С.64–67. – Кіндрат І. Як спланувати день за 5 хвилин, або Планування за принципом методичного конструктора: методична робота. <i>Вихователь-методист дошкільного закладу</i>. 2019. №4. С.21–32.		
8.	Організація як функція освітнього менеджменту 1. Скласти структурну схему організації роботи педагогічного колективу у закладі освіти з урахуванням ролей та підрозділів. 2. Підготувати короткий опис організаційних проблем закладу освіти та запропонуйте шляхи їх вирішення за допомогою організаційних методів управління. 3. Робота з літературою. Опрацювання статті Новгородська Ю. Правова компетентність як важлива складова управлінської діяльності майбутнього керівника закладу освіти. Складання короткої анотації, доведення важливості правової компетентності для організаційної роботи керівника.	5	13
9.	Мотивація як функція освітнього менеджменту 1. Підготовка до параду ідей на тему «Методи та засоби стимулювання якості професійної діяльності співробітників закладу освіти». 2. Добір матеріалів до круглого столу «Професійне вигорання: як запобігти?». 3. Робота з літературою: – Притуляк Л. М. Мотивація працівника як основа заохочення до самовдосконалення. <i>Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя</i>. Серія : Психолого-педагогічні науки. 2012. № 7. (URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2012_7_10) Федчик В.А. Заохочення як прийом педагогічного впливу (URL: http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Pedagogica/2184_1.doc.htm)	5	13
10.	Контроль як функція освітнього менеджменту в галузі дошкільної освіти 1. Складання таблиці «Функції контролю відповідно до гуманістичного підходу». 2. Розроблення пам'яток «Особливості проведення тематичного (фронтального, підсумкового,	5	13

	оперативного) контролю». 3. Підготовка диспуту «Моніторинг і контроль: що здійснювати?». 4. Опрацювання статті Пехарєва С. Моніторинг як функція управління освітнім процесом закладу освіти. <i>Людинознавчі студії</i> . Педагогіка. 2013. Вип. 27. С. 139–152.		
11.	Маркетинг як напрям управлінської діяльності в дошкільній освіті 1. Робота з літературою: Ільченко Т. Грантрайтинг, або Як написати проєктну заявку на грант: методична робота. <i>Вихователь-методист дошкільного закладу</i> . 2019. №12. С.4–8. 2. Підготовка маркетингової стратегії авторського закладу освіти	6	13
12.	Використання інформаційних систем в управлінні діяльністю закладу дошкільної освіти 1. Підготовка експрес повідомлень: – Ресурси Інтернету в діяльності ЗО, управлінні його фінансами, персоналом, документообігом. – Безпека інформаційних систем. – Етичні аспекти використання інформаційних систем. 2. Підготовка рекламного ролика про авторський заклад освіти.	6	13
13.	Особливості формування управлінських компетенцій у підготовці майбутніх керівників закладів дошкільної освіти 1.Робота з літературою: складання картотеки актуальної літератури до теми. 2. Аналіз освітніх програм підготовки керівників закладів освіти, складання порівняльної таблиці освітніх компонент.	6	13
	Разом	68	104

Самостійна робота здобувачів освіти здійснюється згідно Положення про організацію самостійної роботи студентів в Кременецькій обласній гуманітарно-педагогічній академії ім. Тараса Шевченка. Самостійна робота є важливою складовою підготовки кваліфікованого фахівця, конкурентоспроможного на ринку праці, здатного до компетентної професійної діяльності на рівні світових стандартів.

Мета самостійної роботи здобувачів освіти – засвоїти в повному обсязі навчальну програму освітнього компонента і сформувати самостійність як особистісну рису та важливу професійну якість, сутність якої полягає в умінні

систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність і вміти адаптуватися до навколишнього середовища.

Самостійна робота передбачає такі складові:

- самостійну роботу при підготовці до семінарських та практичних занять;
- аудиторну роботу під час семінарських занять;
- виконання самостійних робіт у формі підготовки рефератів з конкретних проблем і усних доповідей;
- тестування.

Навчальний час, що відведений для самостійного вивчення дисципліни, регламентується навчальним планом. Зміст самостійної роботи здобувачів освіти визначається навчальною програмою, методичними матеріалами та вказівками викладача.

Самостійна робота здобувачів освіти визначається системою навчально-методичних засобів: підручниками; конспектами лекцій, матеріалами практичних і семінарських занять; електронними навчально-методичними посібниками, що містяться в електронних програмах кафедри і бібліотеки; опорними конспектами викладачів; консультаціями викладачів. Крім того, самостійна робота передбачає опрацювання законодавчих та нормативних актів, матеріалів електронних видань.

Навчальний матеріал, що опрацьовується здобувачами освіти самостійно, вноситься на підсумковий контроль.

7. Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання з освітнього компонента – це вид позааудиторної індивідуально-дослідної роботи, що виконується в процесі вивчення програмового матеріалу і містить результати дослідницького пошуку та відображає рівень навчальної компетентності магістрів.

Мета ІНДЗ: систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчальної дисципліни, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена практична робота у межах навчальної програми освітнього компонента, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських занять і охоплює весь зміст навчального курсу.

Вид ІНДЗ: тематичне портфоліо.

Структура тематичного портфоліо:

1. Коротке теоретичне обґрунтування актуальності проблеми (есе), мета, завдання роботи над портфоліо.
2. Структурно-логічна схема теми.
3. Теоретичні напрацювання в контексті дослідження теми.
4. Глосарій основних понять, пов'язаних із темою.
5. Публікації фахових видань з теми, витяги з законодавчих документів, зразки правової документації, методичні рекомендації щодо організації роботи закладу, роботи керівника, вихователів тощо.

6. Бібліографічний список друкованих видань з обраної теми.

Тематика портфоліо:

1. Сучасний заклад вищої освіти.
2. Керівник закладу вищої освіти.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти при виконанні індивідуальних навчально-дослідних завдань

Рівень виконання	Кількість балів	Критерії оцінювання
Високий рівень	18-20 балів	Робота виконана повністю, з глибоким теоретичним аналізом теми; виявлено вміння узагальнювати, порівнювати, аргументовано відстоювати позицію. Використано сучасні наукові джерела, нормативні документи, статистичні та практичні матеріали. Робота логічно структурована, грамотно оформлена, містить власні висновки та пропозиції.
Достатній рівень	14-17 балів	Матеріал розкрито в цілому правильно, але з окремими неточностями чи спрощеннями. Використано обмежену кількість джерел. Висновки обґрунтовані, але не завжди узагальнені. Робота оформлена відповідно до вимог, незначні недоліки в структурі або стилі викладу.
Середній рівень	10-13 балів	Тема частково розкрита, є пропуски в теоретичному чи практичному обґрунтуванні. Використано невелику кількість джерел, відсутній аналіз або авторська позиція. Є недоліки в оформленні, структурі чи логіці викладу.
Низький рівень	5-9 балів	Робота поверхова, тема розкрита фрагментарно. Виклад неаргументований, джерела відсутні або не відповідають темі. Висновки нечіткі або відсутні. Є суттєві недоліки в оформленні.
Незадовільний рівень / не зараховано	0-4 бали	Робота не відповідає темі, має плагіат або не подана у встановлений термін. Відсутні теоретичні положення, аналіз та висновки. Оформлення не відповідає вимогам.

Оцінка з ІНДЗ є обов'язковим балом, який враховується при підсумковому оцінюванні навчальних досягнень здобувачів освіти з навчальної дисципліни.

Здобувач освіти може набрати за ІНДЗ – максимально 20 балів.

8. Методи навчання

У процесі вивчення навчальної дисципліни використовуються традиційні та інноваційні методи навчання, спрямовані на формування управлінської,

аналітичної та комунікативної компетентностей майбутніх фахівців у галузі освітніх, педагогічних наук.

1. Словесні методи: пояснення, розповідь, лекція, бесіда, дискусія, консультація, аналіз та обговорення текстів нормативно-правових документів, педагогічних статей, управлінських ситуацій.

2. Наочні методи: демонстрація схем, таблиць, презентацій, відео фрагментів, аналіз моделей управлінських структур закладів освіти, використання мультимедійних засобів під час лекцій і практичних занять.

3. Практичні методи: виконання тренінгових вправ, кейсів, рольових і ділових ігор, розробка планів роботи керівника, аналітичних довідок, звітів, програм самоосвіти, моделювання управлінських ситуацій і прийняття управлінських рішень.

4. Методи інтерактивного навчання: мозковий штурм, робота в малих групах і командах, проєктна діяльність (створення моделі сучасного закладу освіти, розроблення іміджевої стратегії закладу, планування діяльності керівника), SWOT-аналіз освітніх процесів, дискусії.

9. Методи контролю

Поточне оцінювання (усні та письмові відповіді), поточне тестування, оцінювання презентацій із застосуванням ІКТ, оцінювання ІНДЗ, само- та взаємооцінювання, підсумковий тест, підсумкова оцінка – залік.

10. Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти у процесі поточного і проміжного контролю

Змістовий модуль 1 (15 балів)			Змістовий модуль 2 (15 балів)			Змістовий модуль 3 (35 балів)							ІНДЗ	Тест	Сума
Теми															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	15	100

Відповідність національної шкали оцінювання академічної успішності шкалі ЄКТС

За шкалою ЄКТС	За національною шкалою	За шкалою оцінювання з навчальної	Критерії оцінювання знань, умінь і навичок

		дисципліни	
A	Відмінно	90-100	- студент виявляє глибокі, міцні і системні знання навчально-програмового матеріалу; - володіє теоретичними основами дослідження проблем; - демонструє вміння самостійно знаходити і користуватися джерелами інформації, критично оцінювати окремі нові факти, явища, ідеї; - виявляє варіативність мислення і раціональність у виборі способів розв'язання практичних завдань.
B	Добре	82-89	- здобувач виявляє повні, ґрунтовні знання навчально-програмового матеріалу; - демонструє розуміння основоположних теорій і фактів, вміння аналізувати, порівнювати і систематизувати інформацію, робити певні висновки; - вільно застосовує матеріал у власній аргументації; - при виконанні практичних завдань допускає несуттєві помилки; - відповідь повна, логічна, обґрунтована, але містить несуттєві неточності.
C		75-81	- здобувач виявляє ґрунтовні знання навчально-програмового матеріалу, але вони носять, в основному, репродуктивний характер; - демонструє розуміння основоположних теорій і фактів, вміння аналізувати, порівнювати і систематизувати інформацію, робити певні висновки на основі отриманих знань; - при виконанні практичних завдань допускає окремі помилки; - відповідь повна, логічна, обґрунтована, але з деякими неточностями.
D	Задовільно	67-74	- здобувач виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу, проте спостерігається їх недостатня глибина та осмисленість; - виявляє вміння частково аналізувати навчальний матеріал, порівнювати і

			робити певні, але неконкретні і неточні висновки.
Е		60-66	- здобувач виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу, проте допускає неточності у їх розумінні; - допускає порушення логічності та послідовності викладу матеріалу; - не вміє пов'язати теоретичні положення з практикою.
FX	Незадовільно з можливістю повторного складання	35-59	- здобувач фрагментарно відтворює незначну частину навчального матеріалу; - має нечіткі уявлення про об'єкт вивчення; виявляє елементарні знання фактичного матеріалу; - відсутні уміння і навички в роботі з джерелами інформації; - не вміє логічно мислити і викласти свою думку.
F	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	0-34	- не відтворює значну частину навчального матеріалу; - не вміє викладати матеріал; - не має уявлення про об'єкт навчання; - не володіє вмінням розв'язувати практичні завдання.

Критерії оцінювання за національною шкалою

Оцінка А «5» («відмінно») (90–100): здобувач освіти виявляє міцні, глибокі та системні знання навчально-програмованого матеріалу; відповідь студента повна, правильна, логічна, містить аналіз, систематизацію, узагальнення навчального матеріалу; демонструє вміння самостійно знаходити та користуватися джерелами інформації, критично оцінювати окремі нові факти, явища, ідеї, встановлювати причинно-наслідкові та міжпредметні зв'язки, робити аргументовані висновки; користується широким арсеналом засобів доказів власної думки, вирішує складні проблемні завдання; виявляє варіативність мислення і раціональність у виборі способів розв'язання практичних завдань; творчо застосовує професійні вміння і навички; вміє пов'язати теорію з практикою; володіє культурою викладу інформації, мова студента грамотна.

Оцінка В «4» («добре») (82–89): здобувач освіти виявляє міцні, повні, ґрунтовні знання навчально-програмованого матеріалу; демонструє розуміння основоположних теорій і фактів, вміння аналізувати, порівнювати та систематизувати інформацію, встановлювати зв'язок з обраною професією та робити висновки; використовує загальновідомі докази у власній аргументації; вільно застосовує матеріал у стандартних ситуаціях; відповідь студента в

цілому правильна, логічна та достатньо обґрунтована, однак при відповіді та виконанні практичних завдань допускає несуттєві помилки; рівень мовленнєвої культури відповідає загальноприйнятим нормам.

Оцінка С «4» («добре») (75–81): здобувач освіти виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу, проте його знання недостатньо глибокі та осмислені; відповідь на рівні загальних уявлень про предмет; демонструє деяке порушення логічності й послідовності викладу матеріалу; виявляє вміння частково аналізувати навчальний матеріал, порівнювати та робити певні, але неконкретні й неточні висновки; не вміє пов'язати теоретичні положення з практикою; має фрагментарні навички в роботі з джерелами інформації; виявляє невисоку культуру викладу знань.

Оцінка Д «3» («задовільно») (67–74): здобувач освіти фрагментарно відтворює незначну частину навчального матеріалу; має нечіткі уявлення про об'єкт вивчення; виявляє елементарні знання фактичного матеріалу; викладає матеріал уривчастими реченнями, при відповіді допускає суттєві помилки, які не здатен виправити після коректування запитань; недостатньо володіє розумовими операціями; відсутні уміння і навички у роботі з джерелами інформації; не вміє логічно мислити та викласти свою думку.

Оцінка Е «3» («задовільно») (60–66): здобувач освіти має мінімально достатні знання з дисципліни, зі значними помилками; у загальному недостатньо орієнтується у теоретичних ключових поняттях змістового модуля, теми; не досить впевнено, з суттєвими помилками застосовує знання в практичних ситуаціях.

Оцінка FХ «2» («незадовільно») (35–59) (з можливістю повторного складання): здобувач освіти не має мінімально достатніх знань з дисципліни; погано або зовсім не орієнтується у теоретичних ключових поняттях змістового модуля, теми; не виявляє навичок застосовування знань у практичних ситуаціях; демонструє; не виявляє творчі уміння застосування знань, навичок у навчально-дослідній та практичній діяльності.

Оцінка F «2» («незадовільно») (0–34) (з обов'язковим повторним курсом): здобувач освіти не має мінімально достатніх знань з дисципліни; погано або зовсім не орієнтується у теоретичних ключових поняттях змістового модуля, теми; не виявляє навичок застосовування знань у практичних ситуаціях.

11. Методичне забезпечення

1. Опорні конспекти лекцій.
2. Матеріали візуального супроводження лекцій.
3. Мультимедійне забезпечення.
4. Посібники (в тому числі і електронні), статті з фахових журналів.
5. Робоча навчальна програма.
6. Копії правової документації закладів освіти (статути, річні плани, накази, розпорядження, графіки роботи тощо).

12. Рекомендована література

Базова

1. Артемова, Л. В. Педагогіка і методика вищої школи. Київ: Кондор, 2008. 271 с.
2. Дразіна Є. В. Методичні рекомендації проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни: «Організаційно-управлінська діяльність у закладах освіти»: методичні рекомендації. Одеса : Університет Ушинського, 2023. 26 с.
3. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навч. посіб. 3-тє вид. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 242 с
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
5. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
6. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
7. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. С. І. Михайлова. 3-є вид., стереотип. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 536 с.
8. Мирончук Н.М. Особливості змісту підготовки магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки (Педагогіка вищої школи) в Україні. *Scientific Letters of Akademic Society of Michal Baludansky*. 2018. № 3. Volume 6. P. 99-103.
9. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
10. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
11. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки галузі знань 01 Освіта Педагогіка для другого (магістерського) рівня вищої освіти. URL: <file:///C:/Users/doman/OneDrive/%D0%BB/66169117572ae471489619.pdf> (дата звернення: 02.05.2025 р.).
12. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
13. Черниш А.П.. Менеджмент освіти: навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 55с.

Допоміжна

1. Адізес І. Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера: бізнес-книга / переклад Чедія А. В. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 144 с.
2. Алексєєнко К. Оптимізуємо роботу з документами – переходимо в онлайн. *Практичний психолог*. 2016. №5. С.25–29.
3. Безсонова О. Емоційні ситуації в роботі педагога: управління і методична служба. *Палітра педагога*. 2019. №5. С.12–13.
4. Безсонова О. Професійно-педагогічний континуум для фахового

розвитку педагогів-початківців: методична робота. *Практика управління закладом освіти*. 2019. №9. С.4–16.

5. Безсонова О. Створюємо сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі. *Практика управління закладом освіти*. 2017. №12. С.16–21.

6. Безсонова О. Тайм-менеджмент для молодого педагога: методична робота. *Практика управління закладом освіти*. 2019. №9. С.35–36.

7. Блудова Л. Портрет сучасного керівника. *Управління*. 2007. №2. С. 13–17.

8. Бойко Н. Дистанційне навчання педагогів, або Віртуальний кабінет Google Classroom за 10 кроків: методична робота. *Практика управління закладом освіти*. 2019. №5. С.31–38.

9. Бондар Л. Супровід самоосвіти педагогів: уникаємо помилок. *Практика управління закладом освіти*. 2017. №11. С.12–20.

10. Буракова Ю. Аналізуємо педагогічний проєкт: готовий інструментарій : освітній процес. *Освіта управління*. 2019. №11. С.26–29.

11. Гройсберг Б. 7 головних якостей гарного керівника. *Науково-популярний журнал «Harvard Business Review»*. URL: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/>

12. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. К.: МАУП-Київ, 1999. 399 с.

13. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

14. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

15. Ільченко Т. Грантрайтинг, або Як написати проєктну заявку на грант: методична робота. *Практика управління закладом освіти*. 2019. №12. С.4–8.

16. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта управління*. 2002. № 4. С. 41-60.

17. Керівництво організацією: навч. посібник / упор. О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

18. Кіндрат І. Як спланувати день за 5 хвилин, або Планування за принципом методичного конструктора: методична робота. *Практика управління закладом освіти*. 2019. №4. С.21–32.

19. Кляпець О. Готові рішення – це добре чи погано?: професійне зростання. *Практичний психолог: дитячий садок*. 2020. №1. С.8–13.

20. Кондратець І. Тімбілдінг: як перетворити колектив на команду: творчий тімбілдінг, інтелектуальний тімбілдінг, спортивний тімбілдінг. *Освіта управління*. 2019. №11. С.7–11.

21. Кондратець І. Педагогічний плебейк. *Освіта управління*. 2017. №2. С.20–24.

22. Корецька Л. В., Постельняк А. І., Ткаченко В. П. Сучасний

керівник: шлях до майстерності й успіху: матеріали з досвіду роботи відділу освіти Петрівської райдержадміністрації та районного методичного кабінету. Кіровоград, 2014. 84 с.

23. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С, 2012. 144 с.

24. Охорона праці в навчальному закладі. *Практика управління*. 2013. №5.

25. Пехарева С. Моніторинг як функція управління освітнім процесом закладу освіти. *Людинознавчі студії. Педагогіка*. 2013. Вип. 27. С. 139–152. (URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Lstud_2013_27_13).

26. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с.

27. Романюк І. Діяльність науково-методичного центру: відповідальність, партнерство, відкритість інноваціям. *Освіта управління*. 2017. №8. С.10–30.

28. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент: підручник. К.: Ніка-Центр, 2002. 336 с.

29. Савінова Н. Система «5S»: смисл та правила застосування: методична робота. *Освіта управління*. 2019. №1. С.51–54.

30. Савінова Н. Стратегія неформальної та інформальної освіти: як ефективно самовдосконалюватися. *Освіта управління*. 2019. №9. С.21–26.

31. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №640: Проблеми економіки та управління. С. 387–393.

32. Савченко А. Професійний календар як інструмент тайм-менеджменту: методична робота. *Освіта управління*. 2020. №1. С.32–34.

33. Семиченко В. А. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: монографія. К., 2002. 135 с.

34. Сlepкань З. І. Наукові засади педагогічного процесу вищій школі: навч. посіб. Київ: Вища школа. 2005. 239 с.

35. Трудові відносини у навчальному закладі. *Практика управління закладом освіти*. 2008. №7. 112 с.

36. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2005. 240 с.

37. Федчик В.А. Заохочення як прийом педагогічного впливу (URL: http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Pedagogica/21841.doc.htm)

38. Шалда Н. Упровадження інновації: як відстежити результативність?: методична робота. *Дошкільне виховання*. 2019. №4. С.21–25.

39. Щодо заходів безпеки у навчальних закладах: наказ МОН України від 06.01.2015 р. № 2. *Освіта управління*. 2015. №2. С.27.

40. Яремчук І. ІКТ в методичній роботі сучасного закладу освіти. *Практика управління закладом освіти*. 2016. №9. С.28–35.

Інтернет-ресурси

1. <http://osvita.ua/school/psychology/> – освіта. ua.
1. <http://management.com.ua>.
2. <http://www.google.com> – пошукова система Google.