



ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«АКАДЕМІЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І
ПРАВА»

**кафедра фізичної культури, спорту
та освітніх інновацій**

Силабус навчального компонента
Управління освітньою діяльністю

Опис освітнього компонента

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика освітнього компоненту
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 6	Галузь знань А Освіта Спеціальність: А1 «Освітні науки»	Нормативний ОК
Змістових модулів – 4		Рік підготовки:
		1-й
Загальна кількість годин – 180		Семестр
		2-й
		Лекції
		28 год.
		Практичні, семінарські
		42 год.
		Лабораторні
		-
		Самостійна робота
		110 год.
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних: II семестр – 5 год.	Ступінь вищої освіти: другий (магістерський)	Вид контролю: II семестр – екзамен

1. Інформація про викладача

Прізвище, ім'я та по батькові: Гладкова Валентина Миколаївна.

Науковий ступінь: доктор педагогічних наук.

Вчене звання: професор.

Посада: професорка кафедри фізичної культури, спорту та освітніх інновацій.

Контактна інформація: walentina-hladkova@ukr.net; моб. тел. 050-164-33-47.

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.

Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або питання

потребує термінового розгляду, як більш оперативний засіб зв'язку можуть використовуватися: електронна пошта, Viber, Telegram

У повідомленнях обов'язково вказується прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

Дні занять: пари згідно розкладу .

2. Опис освітнього компоненту

1. Анотація курсу. Вивчення курсу забезпечує оволодіння знаннями і технологіями управління освітньою діяльністю в умовах трансформації суспільства. У предметне поле дисципліни входить обґрунтування законодавчих, аксіологічних та педагогічних передумов управління освітньою діяльністю. Для сучасної України важливим є освоєння передового українського досвіду і досвіду розвинених країн щодо вироблення та реалізації основних принципів організації освітнього процесу, демократизації у діяльності освітніх та освітньо-наукових закладів, прозорості освітніх систем та контролю освітніх здобутків та досягнень.

2. Пререквізити. Для вивчення курсу здобувачі повинні володіти базовими знаннями з філософії та педагогіки.

Постреквізити. Отримані компетентності, за результатами вивчення навчальної дисципліни, є базисом для подальшого вивчення дисциплін педагогічного циклу.

3. Мета і завдання освітнього компоненту. Метою ОК є формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про принципи, механізми та сучасні підходи до управління освітніми процесами в закладах освіти; розвинути здатність приймати управлінські рішення, планувати, організовувати, контролювати та оцінювати освітню діяльність відповідно до вимог законодавства, стратегій розвитку освіти та потреб суспільства.

Завдання освітнього компоненту:

- надати студентам глибокі знання про основні принципи, функції та методи управління в освіті;
- навчити аналізувати стан освітнього закладу, визначати його сильні та слабкі сторони, а також формувати стратегії розвитку;
- розвинути компетенції з планування, організації, мотивації та контролю освітньої діяльності;
- ознайомити з основними законами та нормативно-правовими актами, що регулюють освітню сферу;
- вирішувати конфліктні ситуації та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі;
- навчити використовувати сучасні технології та інноваційні підходи в управлінні освітнім закладом;
- сприяти формуванню лідерських якостей, відповідальності та здатності приймати обґрунтовані рішення.

4. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення освітнього компоненту.

Інтегральна компетентність.

Здатність розв'язувати проблеми, задачі дослідницького та/або

інноваційного характеру у сфері освітніх, педагогічних наук.

Загальні компетентності.

ЗК5.Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

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

ЗК9.Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові) компетентності.

СК2.Здатність застосовувати та розробляти нові підходи до вирішення задач дослідницького та/або інноваційного характеру в сфері освіти й педагогіки.

СК3.Здатність враховувати різноманітність, індивідуальні особливості студентів у плануванні та реалізації освітнього процесу в закладі освіти.

СК5.Здатність розробляти і реалізовувати нові освітні інструменти, проекти та інтегрувати їх в освітнє середовище закладу освіти.

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

Програмні результати навчання.

РН3.Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висновки та аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.

РН4. Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проєктів.

РН5.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.

РН10.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.

РН11.Здійснювати консультативну діяльність у сфері освітніх, педагогічних наук.

Зазначений перелік навичок і компетентностей направлений на досягнення глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року №70/1, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року №722, зокрема:

Ціль №8. Гідна праця та економічне зростання (сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх).

Ціль №17. Партнерство заради сталого розвитку (зміцнення засобів здійснення й активації роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку).

Після завершення вивчення дисципліни здобувач повинен:

знати:

- сутність та зміст управлінської діяльності;
- систему управління закладом освіти; об'єкти, суб'єкти управління; функції та принципи управління;
- законодавчу та нормативно-правову базу діяльності закладів освіти; систему і повноваження органів управління освітою;
- планування діяльності закладу освіти;
- організацію та мотивацію діяльності закладу освіти;
- контроль як функцію управлінського циклу;
- державне управління освітньою системою України;
- соціально-психологічні та сполучні процеси у закладі освіти як основу функціонування безпечного освітнього середовища;
- нормативно-правову базу діяльності закладу вищої освіти;
- організацію та зміст навчальної і наукової діяльності у закладі вищої освіти;
- стратегічне (перспективне) і тактичне (поточне) планування та їх реалізація у планових документах закладу вищої освіти;
- планування й організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти;
- діагностику та звіти за результатами освітньої діяльності закладу вищої освіти;
- нормативно-правову базу діяльності закладу освіти (за типом);
- планування й організацію освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти;
- планування й організацію освітньої діяльності у закладі загальної середньої освіти;
- планування й організацію освітньої діяльності у закладі позашкільної освіти;
- планування й організацію освітньої діяльності у закладі професійної (професійно-технічної) освіти;
- організацію післядипломної освіти та освітній консалтинг.

вміти:

- аналізувати сутність та зміст управлінської діяльності;
- вирішувати проблем, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур;
- інтегрувати знання та вирішувати складні завдання у широких або мультидисциплінарних контекстах;
- управляти робочими або навчальними процесами, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів
- реалізовувати контрольну функцію управлінського циклу;
- здійснювати стратегічне (перспективне) і тактичне (поточне) планування та їх реалізацію у планових документах закладу вищої освіти;
- здійснювати діагностику та розробляти звіти за результатами освітньої діяльності закладу вищої освіти;
- здійснювати планування й організацію освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти;

- здійснювати планування й організацію освітньої діяльності у закладі загальної середньої освіти;
- здійснювати планування й організацію освітньої діяльності у закладі позашкільної освіти;
- здійснювати планування й організацію освітньої діяльності у закладі професійно-технічної освіти;
- здійснювати організацію післядипломної освіти;
- продовжувати навчання з високим ступенем автономії;
- зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

3. Структура освітнього компоненту

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						Бали / Форма контролю / максимальний бал	
	денна форма							
	всього	у тому числі						
		лекції	практ	Лаб..р.	інд.р.	СРС		
1	2	3	4	5	6	7		
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ								
Тема 1. Концептуальні засади менеджменту освіти	14	2	2	-	-	6	1Л, 2УО	3
Тема 2. Система управління освітніми закладами в Україні	14	2	2	-	-	6	1Л, 2УО	3
Тема 3. Заклад освіти як об'єкт управління	12	-	4	-	-	6	2УО, 2ВЗ	5
Тема 4. Організація освітнього процесу в закладах освіти	12	2	2	-	-	6	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Разом за змістовим модулем І.	52	6	10	-	-	24		16
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ ІІ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ								
Тема 5. Комунікації в процесі освіти	12	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 6. Організаційна культура та її функції	12	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 7. Трудовий колектив і його формування	12	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 8. Керівництво та лідерство в колективі	12	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Разом за змістовим модулем ІІ.	48	8	8	-	-	28	32	20
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ								
Тема 9. Маркетинг у системі управління закладом освіти	12	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 10. Управління конкурентоспроможністю освітнього закладу	10	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5

Тема 11. Педагогічне дорадництво як механізм надання консультаційних послуг в системі освіти дорослих	10	2	2	-		7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 12. Акмеологічна служба консалтингового забезпечення професійного розвитку/саморозвитку та самовдосконалення сучасного фахівця	14	2	4	-	-	5	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Разом за змістовим модулем III.	46	8	10	-	-	27	32	20
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ IV. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ								
Тема 13. Управління індивідуальною траєкторією професійного розвитку/саморозвитку сучасного фахівця: акмеологічні аспекти	10	2	4	-	-	5	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 14. Управлінська компетентність менеджера-лідера закладу освіти	8	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 15. Медіаційна компетентність менеджера закладу освіти	8	2	2	-	-	7	1Л, 2УО, 2ВЗ	5
Тема 16. Адаптивний інтелект та особливості його розвитку	8	-	2	-	-	7	2УО, 2ВЗ	4
Разом за змістовим модулем IV	34	6	10	-	-	27		19
Самостійна робота (есе)	-	-	4	-	10	-		25
Разом за курс	180	28	42	-	10	100		100

Л - лекція, УО – усне опитування, ВЗ – виконання завдання

5. Форми контролю

Поточний контроль здійснюється окремо у відношенні теоретичного і практичного курсів:

- контроль теоретичного компоненту курсу здійснюється на основі аналізу відвідуваності та активності студента на лекційному занятті;
- контроль проходження практичного курсу здійснюється шляхом індивідуального опитування студентів на практичних заняттях та виконання різноманітних практичних завдань.

Формами поточного контролю засвоєння елементів змістового модуля можуть бути: усне опитування; виступ на практичних заняттях, виконання практичних завдань.

Критерії і норми оцінювання навчальної діяльності студентів на лекціях

Максимальна кількість балів -1	Критерії оцінювання
1	Студент присутній на занятті, конспектує навчальний матеріал та бере активну участь в його обговоренні.
0	Студент відсутній на занятті.

Критерії і норми оцінювання навчальної діяльності студентів на практичних заняттях

Максимальна кількість	Критерії оцінювання
-----------------------	---------------------

балів - 4	
Усне опитування (УО)	
2	Оцінюється правильна, повна вичерпна відповідь.
1	В цілому відповідь вірна, але студент допускає низку помилок, недостатній рівень знань матеріалу.
0	Студент дав неправильну відповідь на поставлене запитання, не брав участі у дискусії або був відсутній на занятті
Виконання завдання (ВЗ)	
2	Завдання виконано в повному обсязі, усі вимоги враховано. Студент демонструє глибоке розуміння теми, застосовує отримані знання та вміння у нестандартних ситуаціях. Проявляє творчий підхід, пропонує оригінальні ідеї та рішення. Самостійно шукає додаткову інформацію, що підтверджує його міркування. Відповіді чіткі, логічні та добре аргументовані. Студент вміє вести професійну дискусію та переконливо відстоювати свою думку.
1	Завдання виконано частково або з суттєвими помилками. Студент демонструє поверхове розуміння матеріалу, не може чітко сформулювати основні поняття. Завдання виконано за допомогою викладача або інших студентів. Відповіді неповні, містять помилки, і студент не може обґрунтувати свою позицію.
0	Завдання не виконано або виконано повністю неправильно.

Орієнтовні практичні завдання:

Практичне завдання 1

Зробити добірку наукових джерел (не менше 5-ти) українських і зарубіжних авторів з питань управління освітньо-виховною діяльністю і здійснити їх реферування.

Практичне завдання 2

Підготувати кросворд з однієї із тем курсу (за вибором здобувача вищої освіти).

Тематичний контроль здійснюється періодично, після вивчення теми і має на меті систематизацію знань студентів. Цей вид контролю здійснюється як сумарна кількість набраних балів у процесі вивчення теми за видами робіт.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) з курсу «Управління освітньою діяльністю» – це науково-педагогічне дослідження у вигляді творчого проекту (есе) – (текст і презентація у програмі PowerPoint), які передбачають розкриття однієї із запропонованих тем; це вид науково-дослідної роботи здобувача вищої освіти, який містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена робота (есе і презентація) у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, здобутих під

час лекційних, практичних занять.

Студент може обрати тему для есе із запропонованих викладачем тем, що розміщені на сторінці дисципліни на платформі Moodle, або запропонувати власну тему.

Робота має бути виконана студентом самостійно, за умови виявлення текстових запозичень з порушенням вимог цитування відхиляється або дається для доопрацювання.

Завершується виконання студентами ІНЗД прилюдним захистом навчального проєкту.

Технічні вимоги до оформлення есе:

Робота має містити титульну сторінку (зазначається заклад, група, спеціальність, місто, рік)), виклад основного тексту 10-15 сторінок (шрифт 14, інтервал 1,5; поля: верхнє і нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1 см; в тексті мають бути посилання у квадратних дужках на № джерела і № сторінки); список використаних джерел (не менше 8 джерел, оформлених у відповідності з вимогами).

В цілому структуру есе можна узагальнити таким чином:

- титульна сторінка;
- короткий зміст (анотація) – 150-200 знаків;
- ключові слова;
- вступ;
- основна частина: постановка проблеми; аргументація для розв'язку: за і проти;
- висновки (та пропозиції);
- додатки.

Один із додатків – Презентація у програмі PowerPoint.

Основні критерії оцінювання змісту есе та його захисту

Максимальна кількість балів - 25	Критерії оцінювання
2	Обґрунтування актуальності, формулювання мети і завдань дослідження.
2	Знання теоретичного матеріалу в межах вибраної теми.
3	Логічна послідовність, аргументованість, конкретність у викладенні питань теми.
3	Достатній обсяг використаної літератури та ступінь її критичного аналізу.
3	Вміння формулювати теоретичні положення і робити науково-обґрунтовані висновки.
3	Коректне цитування джерел.
3	Самостійність мислення та елементи наукової творчості.
3	Розроблення наукового проєкту у програмі PowerPoint (Презентація).
3	Прилюдний захист проєкту.

Підсумковий контроль відбувається у вигляді семестрового екзамену, який відбувається у тестовій формі. Максимальна кількість балів, які

здобувач може отримати під час екзамену, складає 100 балів. Здобувач за згодою може отримати підсумкову оцінку без складання екзамену за умови отримання протягом семестру в результаті поточного оцінювання і оцінювання самостійної роботи не менше 60 балів. За умови отримання протягом семестру нижчих балів, отримані бали анулюються і здобувач складає екзамен.

Розподіл балів та критерії оцінювання

Поточне тестування та самостійна робота																	Всього	
ЗМ1				ЗМ2				ЗМ3				ЗМ4						Ср
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16			
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	75	25	100

4. Політика оцінювання

Політика викладача щодо студента. За об'єктивних причин (наприклад: хвороба, міжнародне навчання/стажування, участь у змаганнях, предметних олімпіадах, конференціях, волонтерській роботі за дорученням кафедри чи ректорату) навчання може відбуватись в он-лайн формі з використанням відповідних ресурсів: <https://artip-books.in.ua/course/view.php?id=250>.

Відвідування занять. Регуляція пропусків.

Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на консультації. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття, або письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.

Політика щодо академічної доброчесності.

Кожен студент зобов'язаний дотримуватися принципів академічної доброчесності. Письмові завдання з використанням часткових або повнотекстових запозичень з інших робіт без зазначення авторства – це плагіат. Використання будь-якої інформації (текст, фото, ілюстрації тощо) мають бути правильно процитовані з посиланням на автора! Якщо ви не впевнені, що таке плагіат, фабрикація, фальсифікація, порадьтеся з викладачем. До студентів, у роботах яких буде виявлено списування, плагіат чи інші прояви недоброчесної поведінки можуть бути застосовані різні дисциплінарні заходи (<https://artip.com.ua/pro-nas/normativni-dokumenty/>).

Телефони та інші засоби зв'язку повинні використовуватися в беззвучному режимі. Бажаним є мінімальне користування мобільними телефонами та іншими гаджетами. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо. Електронні пристрої можна використовувати лише за умови виробничої необхідності в них (за погодженням з викладачем).

Списування під час різних форм перевірки заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів); мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час підготовки практичних завдань в процесі заняття.

Політика щодо дедлайнів та перескладання. Крайні терміни складання / перескладання встановлює відділ з навчально-виховної та наукової роботи відповідно нормативної бази академії.

Політика використання штучного інтелекту. Здобувачі освіти можуть використовувати інструменти штучного інтелекту для підтримки навчального процесу – зокрема для пошуку ідей, тренування навичок письма чи перевірки власних рішень. Водночас будь-яке використання штучного інтелекту повинно бути критичним та етичним: студенти несуть відповідальність за точність, оригінальність та академічну доброчесність власної роботи.

Дозволено	Заборонено
Використовувати штучний інтелект для пошуку ідей та прикладів	Здавати повністю згенеровані роботи як власні
Отримувати пояснення складних понять	Використовувати штучний інтелект під час тестів, іспитів чи контрольних
Перевіряти граматику, стиль, структуру тексту	Генерувати тексти/коди без критичного аналізу чи доопрацювання
Тренувати формулювання відповідей та аргументів	Використовувати штучний інтелект для обходу вимог індивідуальних завдань
Використовувати як допоміжне джерело (з обов'язковим посиланням, якщо того вимагає завдання)	Не зазначати випадки суттєвого використання штучний інтелект у власних роботах
Студентам з інвалідністю: застосовувати штучний інтелект як засіб доступності – для перетворення тексту в мовлення і навпаки, спрощення складних текстів, створення субтитрів чи резюме матеріалів, а також для адаптації формату навчальних ресурсів до власних потреб	

Для студентів з інвалідністю використання штучного інтелекту як інструменту доступності завжди підтримується та не вважається порушенням академічної доброчесності.

Студенти зобов'язані вказувати випадки суттєвого використання штучного інтелекту у своїх роботах (наприклад, у вигляді примітки чи посилання), дотримуючись принципів академічної доброчесності.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену	Значення оцінки
90-100	A	Відмінно	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками

82-89	B	Добре	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
74-81	C		Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
64-73	D	Задовільно	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
60-63	E		Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	Незадовільно з повторним вивченням курсу - досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення курсу

Рекомендована література

Базова

1. Адаптивне управління : міжгалузеві зв’язки, науково-прикладний аспект : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. ; за заг. і наук. ред.. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.

2. Андрущенко В. П., Андрущенко Т. В., Савельєв В. П. Конституціоналізація освітнього простору Європи : аксіологічний вимір. К. : «МП Леся», 2017. 464 с.

3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти., 2020. 240 с.

4. Вишнівський В. В. та ін. Організація дистанційного навчання. Створення електронних навчальних курсів та електронних текстів : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2014. 140 с.

5. Драч І., Миронець В., Чорнойван Г. Дослідницьке лідерство в сучасному університеті : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

6. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехн., 2019. 192 с.

7. Інновації у вищій освіті : вітчизняний і зарубіжний досвід : навч. посіб. / І. В. Артьомов та ін. Ужгород : ПП «АУТ-ДОР-ШАРК». 2015. 360 с.

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

9. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального

закладу : навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.

10. Пщенична Л. В. Керівник навчального закладу : *навчальний посібник*. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.

11. Управління закладом позашкільної освіти : сучасні тренди, співпраця, проекти : посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням О. Просіної, Я. Швець. Біла Церква, ТОВ «Білоцерквдрук», 2020. 252 с.

12. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк [та ін.]. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

13. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 1 / В. Г. Базелюк [та ін.]. К. : Міленіум, 2023. 402 с.

12. Управління якістю освіти : досвід та інновації : колективна монографія за заг. редакцією Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград : ІМА – прес, 2018. 276 с.

13. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 232 с.

Додаткова

1. Браун М. Пол. Посібник з аналізу державної політики / пер. з англ. К. : Основи, 2000. 243 с.

2. Вайс К. Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики. *Evaluation Methods for studying programs and policies* / пер. з англ. Р. Ткачук, М. Корчинська. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. 671 с.

3. Васиньова Н. С. Спрямованість наукових досліджень із теорії управління закладами вищої освіти в Україні початку ХХІ століття. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Випуск 20. Т. 3. С. 127–131.

4. Веймер Д., Вайнінг Е. Аналіз політики. Концепції і практика / пер. з англ. І. Дзюб, А. Олійник. К. : Основи, 1998. 346 с.

5. Генсон М. Керування освітою та організаційна поведінка / пер. з англ. Х. Проців. Львів : Літопис, 2002, 206 с.

6. Гладкова В.М., Лівшун О.В. Менеджер освітнього закладу: професіоналізм та професійна компетентність. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2016. Випуск 89. Ч. 2. С. 32-38.

7. Гладкова В.М. Акмеологічний аналіз як підстава акмесинергетичного забезпечення управління професійним розвитком менеджера освітнього закладу. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр.* / НАПН України, Ун-менедж. Освіти: О.Л. Ануфрієва та ін. Вип. 1(30) / Гол. ред. В.В. Олійник. К.: АТОПОЛ ГРУП, 2016. С. 15-31.

8. Гладкова В.М., Панченко А.Г., Панченко Г.В. Використання сервісів GOOGLE в управлінні закладом середньої освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. № 3 (2017). С. 337-344.

9. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2(5). S. 1-10. ISSN 2520-6702 (2017).

10. Гладкова В.М. Адаптивне управління підготовкою кадрового резерву в закладі вищої освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика* : 12

науково-методичний журнал. Випуск 2(59). Серія: Педагогічні науки. Київ: ТОВ «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2019. С. 35 – 40 (англійською мовою).

11. Гладкова В.М. Формування управлінських компетенцій менеджера освітнього закладу. *The 2nd International scientific and practical conference “The world of science and innovation”* (September 16-18, 2020) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2020. Р. 299-308.

12. Гладкова В.М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. *Педагогічний менеджмент. Імідж сучасного педагога*. № 5 (212) 2023. С. 38 – 46.

13. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змін. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Філософія. Педагогіка. 2023. № 1 (4). С. 76 – 81.

14. Гладкова В.М., Рябова З.В. Акмеологічна служба консалтингового забезпечення професійного саморозвитку сучасного фахівця: *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Педагогіка» Випуск 20 (39), 2025 URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/751/636>.

15. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі : централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 4. С. 176 –178.

16. Джурило А. П. Оптимізація управління шкільною освітою : досвід Польщі. *Педагогіка і психологія*. 2017. Том 3. № 96. С. 32–38.

17. Джурило А. П. Централізаційно-децентралізаційні процеси в управлінні освітою. *Педагогічна думка*. 2015. С. 123–126.

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

19. Імплементация європейських стандартів в українські освітні дослідження : Збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції Української асоціації дослідників освіти (21 червня 2019 р.) / за ред.. С. Щудло, О. Заболотної, А. Загоруйко. Київ – Дрогобич : ТЗОВ «Трек-АТД», 2019. 198 с.

20. Ліщук-Торчинська Т. П. Компетентнісний підхід у викладанні студентам-соціологам методології та організації наукових досліджень у галузі. *Соціологічні студії*. 2018. № 1 (12). С. 32–36.

21. Ліщук-Торчинська Т. П. Соціологічний аналіз документів. *Навчально-методичний комплекс дисципліни*. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 100 с.

22. Лук'янова Л. Б. Підготовка педагогічного персоналу для роботи з дорослими : теоретичний і методичний аспекти : монографія. К. : ПООД НАПН України, 2016. 265 с.

23. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. К. : КНУТД, 2017. 454 с.

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

25. Огаренко В. М. Недержавна вища освіта в Україні: перше десятиліття : Істор. нарис. Запоріж. ін-т держ. та муніцип. управління. Запоріжжя : РВП «Видавець», 2000. 162 с.

26. Огаренко В. М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 328 с.
27. Освіта України в умовах воєнного стану : інформаційно-аналітичний збірник; Міністерство освіти та науки України ; Інститут освітньої аналітики. Державна наукова установа. Київ, 2022. 358 с.
28. Оцінювання державної політики і програм : конспект лекцій до навч. дисципліни / уклад. : В. А. Ребкало, Ю. Д. Полянський. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 72 с.
29. Пал Леслі А. Аналіз державної політики / пер. з англ. І. Дзюб. К. : Основи. 1999. 422 с.
30. Пастовенський О. В. Еволюція управлінського циклу в умовах розвитку освітніх систем. *Zhytomyr Ivan Franko state university journal. Pedagogical sciences*. 2017. Випуск 5 (91). С. 77–82.
31. Пастовенський О. В. Особливості реалізації функцій управління в умовах розвитку освітніх систем. *Народна освіта*. Електронне наукове фахове видання. 2019. Випуск 1 (37). URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532
32. Протидія булінгу в закладі освіти : системний підхід. *Методичний посібник* / В. Л. Андрєєнкова, В. О. Мельничук, О. А. Калашник К. : ТОВ «Агентство «Україна», 2019. 132 с.
33. Співаковський О. Освітній аспект управління людським капіталом. *Голос України*. 2016. 22 липня (№ 137). С. 4.
34. Товканець О. С. Методи і прийоми створення освітнього продукту та їх роль у формуванні управлінської компетенції майбутніх педагогів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2019. Випуск 2 (10). С. 102–105.
35. Товканець О. С. Проблема професійного удосконалення керівників освітніх установ в діяльності міжнародних організацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2016. Випуск 2 (4). С. 187–192.
36. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 689-691. URL : <http://economyandsociety.in.ua/journal-19/26-stati-19/2471-chernish-o-v>
37. Чорнойван Г. Управління кар'єрою дослідника на тлі автономії ВНЗ. *Освіта*. 2016. 10 серпня (№ 33). С. 3.
38. Чорнойван Г. П. Теоретичні основи і технології кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті інтеграції викладацької і дослідницької діяльності. *Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки* : монографія / авт. кол. за ред.. О. Г. Ярошенко. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. С. 84–109.
39. Юхименко Н. Ф. Феномен булінгу у контексті соціалізації особистості. *Соціологічні студії*. 2020. №2 (17). С. 24–29.
40. Юхименко Н. Ф. Функції системи освіти у світі інформаційних технологій. *Філософські обрії* : Науково-теоретичний журнал. Інститут філософії імені Г. С. Сковороди НАН України. 2019. Вип. 42 (спецвипуск).

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. С. 114–118.

41. Bilohur V., Kravchenko O., Lishchuk-Torchynska T., Yukhymenko N. Genetic and professional managerial skills : changing nature, thinking and roles. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. National Mining University «Dniprov's'ka politexnika». 2020/ № 3. Pp. 151–156. SciVerse Scopus.

42. Salnikova S., Lishchuk-Torchynska Conceptual Framework the Study of Professional Socialization of Students. *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Priorytetowe obszary badawcze: od teorii do praktyki»* (30.05.2016 – 31.05.2016). Warszawa : Wydawca : Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. S. 51–53.

43. Yuhymenko N. The educations system and its functions in the context of development of modern man and society. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «ЛХДПУ імені Григорія Сковороди» : Філософія*. Вип. 37. Переяслав-Хмельницький, 2015. С. 61–68.

Інтернет-ресурси

Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text>

Закон України «Про освіту». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Закон України «Про повну загальну середню освіту. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

Закон України 15 березня 2022 року № 2126-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>

Державна Національна програма «Освіта»: Україна ХХІ століття : затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 29 трав. 1996 р. № 576. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>

Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні». Лист МОН від 29.03.2022 № 1/3737-22. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>

Про затвердження Порядку проведення моніторингу освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України № 54 від 16.01.2020 р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text>

Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.15 року № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п>

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

Український центр оцінювання якості освіти. URL : <https://testportal.gov.ua>

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL :
www.nduv.gov.ua